



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

Bastidas Lince Víctor Hugo
Becerra Alonzo Janeth Jazmín
Rivadeneira Andi Jorge Edmundo
Viteri Villafuerte Jenny Marcela

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director (es):


Carvajal Camperos Marisol
López Paredes Héctor

DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA Y SUCESION PARA PERSONAL TECNICO – OPERATIVO DE LA EMPRESA PETROTECH

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Bastidas Lince Víctor Hugo, Becerra Alonzo Janeth Jazmín, Rivadeneyra Andi Jorge Edmundo, Viteri Villafuerte Jenny Marcela, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



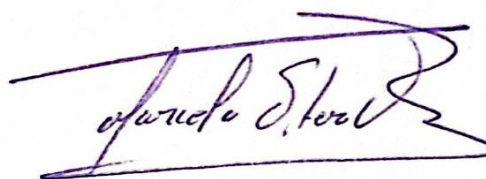
Bastidas Lince Víctor Hugo
CI: 1709993529



Becerra Alonzo Janeth Jazmín
CI: 0950613661



Rivadeneyra Andi Jorge Edmundo
CI:1500964356



Viteri Villafuerte Jenny Marcela
CI: 1720606589

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Bastidas Lince Víctor Hugo, Becerra Alonzo Janeth Jazmín, Rivadeneyra Andi Jorge Edmundo y Viteri Villafuerte Jenny Marcela, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos

Firma del Coordinador del Programa
Héctor Alejandro López Paredes

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi esposa e hijos que me han apoyado incondicionalmente en esta nueva etapa de capacitación, que nos permitirá ampliar nuestras experiencias en el ámbito personal y laboral.

Víctor Bastidas.

Dedico este trabajo a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Janeth Becerra.

Dedico este trabajo a todas las personas que creyeron en mí, a las que me inspiraron a seguir y luchar por mis sueños, a los que me ayudaron a llegar a la cima.

Jorge Rivadeneyra.

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres e hija que me apoyaron y contuvieron en los momentos buenos y malos.

Marcela Viteri.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a mi familia que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas frente a las adversidades.

Víctor Bastidas.

Agradezco en primer lugar a Dios por iluminarme en este largo camino y bendecirme en todo momento. A mis padres y hermanos que son mi motor de vida que me ayudan y me motivan a seguir creciendo en mi ámbito personal y profesional.

Janeth Becerra.

A mis padres por ayudarme a cumplir mis objetivos y ser parte de este proceso, sin ustedes nada de esto fuera posible.

Jorge Rivadeneyra.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional y por guiarme siempre por el mejor camino, a mis hermanos por sus sabios consejos y a mi amada hija por ser mi fuente de inspiración a ser mejor persona, mejor profesional y el motor de mi vida. Este trabajo va dedicado a ustedes.

Marcela Viteri.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	4
Identificación del proyecto.....	4
1. Presentación y perfil de la empresa u organización.....	4
1.1 Antecedentes y datos representativos de la empresa.....	4
1.1.6 Análisis del entorno General y Específico.....	10
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.2.1 Fines y Objetivos del trabajo.....	14
1.2.2 Objetivo general.....	14
1.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo.....	15
1.3 Justificación e importancia del estudio.....	15
CAPITULO II.....	18
Marco conceptual.....	18
2.1 Reclutamiento y selección del personal.....	19
2.1.1 Reclutamiento.....	20
2.1.2 Selección.....	20
2.2 Incorporación.....	20
2.3 Rotación del personal.....	20
2.3.1 Encuesta de salida de los trabajadores.....	21
2.3.2 ¿Qué es el índice de rotación de personal?.....	23
2.4 Retención de personal.....	24
2.5 El desempeño laboral.....	24
2.6 La motivación.....	25
2.6.1 Teoría de las expectativas.....	25
2.6.2 Teoría de las necesidades.....	25
2.6.3 La teoría de la equidad de Adams.....	25
2.6.4 Teoría del aprendizaje.....	25
2.7 Plan de carrera.....	26
2.8 Plan de sucesión.....	26
2.9 Capacitación laboral.....	26
2.10 La satisfacción laboral.....	27
2.11 El clima laboral.....	27

2.12 Compensaciones	28
CAPITULO III.....	30
Metodología	30
3.1 Metodología agile aplicada a recursos humanos	30
3.2 Metodología Desing Thinking: Mapa de empatía	31
3.2.1 Deseabilidad.....	31
3.2.2 Factibilidad	32
3.2.3 Viabilidad.....	32
3.3 Herramienta etnográfica para empatizar con el usuario.	32
3.4 Herramientas de interpretación de las necesidades y deseos del usuario	34
3.4.1 Identificar un hallazgo relevante	35
3.4.2 Buscar una interpretación preguntándose, ¿Por qué?	35
3.4.3 Redacta el Insight.....	35
3.4.4 Acciona el Insight	35
3.5 Metodología Design Thinking: Herramientas para idear, prototipar y testear	35
3.5.1 Herramienta para la generación de ideas seleccionadas y participantes de la organización.....	36
3.5.2 Tipología de prototipo para presentar a los usuarios para la implementación y evaluación de la propuesta de mejora del perfil de cargo.....	37
3.5.3 Acciones de testo para determinar si el ultimo prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el usuario	37
CAPITULO IV.....	39
4. Elaboración de un plan de carrera y sucesión	41
CAPITULO V.	49
Impacto financiero y laboral	49
5.1 Presupuesto de recursos humanos.....	49
5.1.1 Reclutamiento, selección y contratación	49
5.1.2 Plan de carrera y sucesión	51
5.1.3 Plan de capacitación	52
5.1.4 Socialización del plan de carrera y sucesión	53
5.1.5 Desempeño organizacional y clima laboral.....	54
5.1.6 Seguridad y salud ocupacional	54
5.1.7 Innovación tecnológica	54
CAPITULO VI	56
Transformación digital, contratación laboral y gobernanza corporativa	56
6.1 Habilidades digitales para el departamento de talento humano	56
6.1.1 Colaboración plataformas digitales.....	56
6.1.2 Resolución de conflictos	56

6.1.3	Manejo de información	56
6.1.4	Analizar datos.....	56
6.1.5	Protección de información	57
6.1.6	Comunicación digital	57
6.1.7	Para los trabajadores.....	57
6.2	Contratos de trabajo (Ahora y a Futuro).....	59
6.2.2	Contrato indefinido	59
6.2.3	Contrato eventual	60
6.2.4	A Futuro	60
6.3	Gestión del Cambio	61
6.4	Estrategia de comunicación	62
6.5	Gobernanza Corporativa.....	63
CAPITULO VII.....		65
Indicadores para cuantificar el retorno de la inversión sobre el talento humano.....		65
7.1	Indicadores financieros	65
7.1.1	Valor añadido del capital humano (HCVA).....	66
7.1.2	Retorno de inversión de capital humano (ROICH)	67
7.1.3	Retorno de la inversión de empleados – individual	68
CAPITULO VIII.....		69
Conclusiones y recomendaciones.....		69
8.1	Conclusiones generales.....	69
8.2	Conclusiones Específicas	70
8.3	Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto	71
8.4	Contribuciones.....	72
8.4.1	Contribución a nivel académico	72
8.4.2	Contribución a nivel personal.....	72
8.4.3	Contribución a la gestión empresarial.....	72
8.4.4	Limitaciones a la investigación	72
8.5	Recomendaciones	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		76
ANEXOS.....		1
Anexo A. Organigrama Actual		1
Anexo B. Organigrama Propuesto		3
Anexo C. Evaluación del desempeño		1
Anexo D. Encuesta de clima y satisfacción laboral		6
Anexo E. Formato de perfil de cargo		9
Anexo F. Evaluación técnica y conocimientos		11

Anexo G. Entrevista de salida	12
Anexo H. Plan de Carrera y Sucesión	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de personal, base de operaciones	9
Tabla 2 Análisis PESTEL	10
Tabla 3 Análisis FODA.....	11
Tabla 4 Costes debido a la salida del personal	22
Tabla 5 Remuneración total	29
Tabla 6 Resumen de evaluación de desempeño 2021	42
Tabla 7 Compensación mensual – Información básica Asistente de RRHH	50
Tabla 8 Datos básicos para el cálculo del presupuesto reclutamiento y selección	51
Tabla 9 Valor hora del Asistente de Recursos Humanos para elaboración del proyecto	52
Tabla 10 Software o plataforma interactiva de capacitación	53
Tabla 11 Costes de la socialización de los planes de carrera y sucesión	53
Tabla 12 Software o plataforma interactiva	55
Tabla 13 Resumen de gastos de implementación del proyecto	55
Tabla 14 Tipo de contrato	59
Tabla 15 Estrategia de comunicación.....	62
Tabla 16 Detalle de valores para cálculo de HCVA	66
Tabla 17 Detalle de valores para cálculo de ROICH	67
Tabla 18 Detalle de valores para cálculo de ROI.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Herramienta etnográfica: “Un día en la vida de...”	33
Figura 2 Mapa de empatía del usuario: aplicado al personal tecnico operativo de unidades móviles.....	34
Figura 3 Generación de ideas mediante la herramienta del Brainwriting.....	36
Figura 4 Infografía.....	40
Figura 5 Inserción al puesto de trabajo	43
Figura 6 Relación con el inmediato superior.....	43
Figura 7 Liderazgo del inmediato superior	44
Figura 8 Relación con compañeros de trabajo	44
Figura 9 Condiciones de trabajo.....	45
Figura 10 Crecimiento en el trabajo	45

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa de Tecnología, Servicios & Representaciones Petroleras “Petrotech S.A”, la misma que se dedica a la venta, renta, servicios y representaciones para la industria petrolera del Ecuador, en la región amazónica.

Nuestro objetivo principal es elaborar y desarrollar el plan de carrera y sucesión para incrementar el conocimiento, la retención y compromiso del personal técnico – operativo, mediante la identificación y desarrollo de potencialidades en colaboradores en las distintas áreas de servicios de la empresa Tecnología, Servicios & Representaciones Petroleras “Petrotech S.A”. Para ello se utilizó la Metodología Agile, del “ Design Thinking”, aplicando dos procedimientos como son: a) *Herramienta etnográfica: “Un día en la vida de...”* y b) *mapa de empatía del usuario...* lo que nos permite identificar las necesidades y requerimientos para el desarrollo del proyecto, al implementar el desarrollo del plan de carrera y sucesión del personal técnico – operativo, se debe realizar el seguimiento continuo para verificar la eficacia del alcance del mismo, este debe ser un proceso dinámico y confiable, con el fin de observar el crecimiento profesional y desarrollo de habilidades del personal, lo cual traerá, un aumento en la motivación, desempeño y fidelización del personal hacia la empresa, mejorando la marca empleadora.

Para el desarrollo del proyecto, se tomó como muestra representativa al personal de unidades móviles (Slick Line y Camiones de vacío) que representan el 68.75% de la población del personal técnico – operativo, analizando datos tales como: a) Encuestas de clima y satisfacción laboral, b) Evaluación de desempeño y, c) Encuestas de salida de personal.

De las encuestas de salida del personal que abandono la empresa, se tiene que la rotación del personal, se incrementó en ± 6 puntos en el año 2022 con respecto al 2021.

Con la metodología aplicada y los análisis realizados de las encuestas elaboradas al personal técnico, se concluye que el desarrollo del plan de carrera y sucesión del personal técnico – operativo, traerá el beneficio esperado tanto para el personal como para la organización, el desarrollo de este permite elaborar planes de capacitación, experiencia en campo, crecimiento profesional que aumentará la satisfacción del personal, mejorará sus habilidades y con ello la organización tendrá una mejor imagen como marca empleadora, y el resultado permitirá reducir la rotación del personal, mejorando la retención del mismo.

Palabras clave: Plan de Carrera, Sucesión, Capacitación, Retención, Motivación,
Petrotech

ABSTRACT

This research work was developed in the company Tecnología, Servicios & Representaciones Petroleras "Petrotech S.A.", which is dedicated to the sale, rental, services and representations for the oil industry in Ecuador, in the Amazon region.

Our main objective is to elaborate and develop the career and succession plan to increase the knowledge, retention and commitment of the technical-operative personnel, by means of the identification and development of potentialities in collaborators in the different areas of services of the company Tecnología, Servicios & Representaciones Petroleras "Petrotech S.A".

For this project, the Agile Methodology of "Design Thinking" it was used, applying two procedures, such as: a) *Ethnographic tool: "A day in the life of..."* and b) *user empathy map...*, which allows us to identify the needs and requirements for the development of the project, when implementing the development of the career and succession plan of the technical - operative personnel, continuous monitoring must be performed to verify the effectiveness of the scope of the same, this must be a dynamic and reliable process, in order to observe the professional growth and development of personnel skills, which will bring an increase in motivation, performance and loyalty of the personnel towards the company, improving the employer brand.

For the development of the project, a representative sample was taken from the personnel of mobile units (Slick Line and vacuum trucks), which represent 68.75% of the technical-operational personnel population, analyzing data such as: a) Work climate and satisfaction surveys, b) Performance evaluation, and c) Personnel exit surveys.

From the exit surveys of personnel leaving the company, it can be seen that personnel turnover increased by ± 6 points in 2022 with respect to 2021.

With the methodology applied and the analysis of the surveys conducted with the technical personnel, it is concluding, that the development of the career and succession plan for the technical-operational personnel will bring the expected benefit for both the personnel and the organization. The development of this plan allows the development of training plans, field experience, professional growth that will increase personnel satisfaction, improve their skills and with this the organization will have a better image as an employer brand, and the result will reduce personnel turnover, improving personnel retention.

Keywords: Career Plan, Succession, Training, Retention, Motivation, Petrotech.

INTRODUCCIÓN

El capital humano, hoy en día forma una parte primordial de las estrategias de todas las organizaciones, ya que, con sus esfuerzos, formación, aptitudes y actitudes, aportan al crecimiento y desarrollo empresarial.

A nivel mundial las empresas van adoptando cambios de acuerdo a las tendencias de mercado, sin embargo, pocas son las que implementan nuevos sistemas exclusivamente para el talento humano que logren que se sientan motivados a realizar las actividades asignadas, debido que su trabajo no es valorado ni compensado, creando una insatisfacción laboral que minimiza la productividad de la organización (Bohórquez et al., 2020, p.386).

Cabe indicar que los empleados siempre aspiran a crecer y desarrollarse profesionalmente y por ende tener mejores oportunidades en el campo laboral acorde a su especialización, por consiguiente, si en las organizaciones donde se desempeñan no existen planes de formación o promociones de puestos, probablemente estos se vean tentados por buscar otros puestos de trabajo donde les permitan desarrollarse; esto puede verse reflejado en un incremento en la rotación del personal.

Cuando un trabajador no visualiza el plan de formación que contribuya a la consecución de objetivos propios de la empresa, buscará mejores alternativas. Según Tamayo (2016), "Cuando se presenta la intención de abandono y llega a materializarse en la rotación de personal, la organización suele verse perjudicada en su productividad y estabilidad, sobre todo si el movimiento se da entre los mejores empleados" (p. 6). Por lo que las empresas deberán implementar estrategias para retener a ese personal, de esta manera se evitan nuevos gastos en contratación, producción, entre muchos otros.

Basándonos en esa premisa, Petrotech S.A es una empresa de tipo familiar-privada que brinda servicios petroleros a diversas compañías de la industria de hidrocarburos, donde la mayor parte de su plantilla esta compuesta por personal técnico-operativo, el

diseño de un plan de carrera y sucesión, enfocado al personal de esta área garantizará una mejor productividad y por ende existiran mejoras del clima laboral.

Para diseñar e implementar un plan de carrera y sucesion dentro de la empresa señalada se realizara una investigación de los factores existentes dentro de la organización, entre ellas destacan: la evaluación del clima y satisfaccion laboral, revisión de los programas de capacitación existentes, evaluacion de desempeño del personal y las necesidades presentes en la empresa en cuanto al personal cualificado y demás aspectos relevantes.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se describe el perfil y tamaño de la organización, su actividad en el sector petrolero del Ecuador y, su entorno general y específico que impactan a la actividad de la empresa. Se describe el planteamiento del problema, objetivos y la justificación e importancia del tema elegido.

En el segundo capitulo, se describe el marco conceptual, donde se fundamenta el desarrollo del trabajo, resumiendo las actividades del departamento de recursos humanos dentro de la organización y se revisa conceptos teóricos que se aplican a la motivación del personal, tanto en la capacitacion, satisfacción, clima laboral, retribución salarial y retención de personal técnico – operativo.

En el tercer capitulo, se describe la metodología para el desarrollo del proyecto, donde se muestra la estructura de la metodología agile aplicada, denominada Design Thinking, donde se aplica herramientas tales como: mapa de empatía y herramienta etnográfica, para luego idear, prototipar el plan de carrera y sucesión.

En el cuarto capitulo, se procede a desarrollar el formato del plan de carrera a aplicar al personal técnico operativo. Este plan de carrera se basa en información de evaluación de desempeño y encuesta de clima y satisfacción laboral aplicadas al personal durante el año 2021. Adicionalmente se calcula el índice de rotación de personal para los periodos 2021 y 2022.

En el quinto capítulo, se describe el impacto financiero y laboral de la implementación de este proyecto, a través del área de recursos humanos y los costes asociados desde la contratación, capacitación, elaboración, socialización de este proyecto.

En el sexto capítulo, se describe la transformación digital, contratación laboral y gobernanza corporativa, donde se revisa las habilidades digitales del departamento de recursos humanos de la organización, el manejo, comunicación y protección de la información, los tipos de contratos aplicados para el sector geográfico donde se desarrollan las actividades de la empresa y su gestión al cambio. La gobernanza corporativa la cual permite la integración de los preceptos de la organización hacia los actores que intervienen en sus actividades.

En el séptimo capítulo, se realiza la revisión de indicadores financieros aplicados al área de recursos humanos de la organización, entre los cuales se determinarán, el valor añadido del capital humano (HCVA), retorno de la inversión del capital humano (ROICH) y el retorno de inversión (ROI).

En el octavo capítulo, se describen las conclusiones, contribuciones y recomendaciones del proyecto realizado.

CAPITULO I

Identificación del proyecto

1. Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1 *Antecedentes y datos representativos de la empresa*

1.1.1 *Antecedentes*

Tecnología, servicios y representaciones petroleras PETROTECH S.A, es una empresa nacional, de tipo privado familiar, creada en la ciudad de Quito, Ecuador en el año 1992.

La empresa inicio con la venta, renta y servicios de herramientas de completamiento de fondo de pozos de petróleo para la región amazónica en el Ecuador.

Con el desarrollo y crecimiento de esta área, permite a la empresa ampliar su espectro de servicios, incorporando al sector petrolero los siguientes servicios: Unidades de Slick Line y Camión Pluma, así como también, el servicio de transporte de fluidos peligrosos a través de camiones de vacío.

Dichas actividades, anteriormente mencionada han permitido desarrollar e implementar nuevas tecnologías al servicio de la industria del petróleo, respecto a la perforación, producción y facilidades de instalación en superficie.

En el año 2002, por el incremento de la actividad petrolera en el país, la compañía invierte en el área de los trabajos de remediación de pozo del tipo re-completamiento, incorporando el servicio de unidades de taladros de Pulling y Workover.

Con ello se ha creado varias plazas de trabajo en diferentes áreas de la empresa, con la contratación de personal técnico especializado, para garantizar el buen desempeño de los productos y servicios que presta la empresa y, cumplir con las expectativas del cliente.

En el año 2012, se creó PetroTech Colombia con el objetivo de internacionalizar la empresa con los servicios de WorkOver Rig, prestando dicho servicio a clientes en el país de Colombia en el área del sector petrolero.

1.1.2 Misión, Visión, Valores

La información relevante correspondiente de la Misión, Visión y Valores, se transcribieron directamente de la página web de la empresa, <http://petrotech-ecuador.com/>

Misión

Proveer servicios petroleros con equipos de alta tecnología y talento humano calificado, bajo estándares internacionales de calidad, salud ocupacional y medio ambiente.

Visión

Ubicarnos como la empresa nacional de servicios petroleros líder en la Industria Ecuatoriana contribuyendo al éxito de nuestros clientes.

Valores

Los principios de valor que promulga la empresa PetroTech S.A son:

Respeto.

- Incentivar el respeto a todos quienes nos rodean, actuar con integridad y ética profesional.
- Respetar la diversidad que pueda existir: origen, experiencia, ideas, formación, género y su forma de ver las cosas.
- Respetar la diversidad que pueda existir: origen, experiencia, ideas, formación, género y su forma de ver las cosas.
- Referirnos a nuestros compañeros con respeto y consideración, incluso cuando no estén presentes.
- Escucharse unos a otros y generar empatía.

Co-Responsabilidad.

- Somos responsables de los resultados y de nuestros actos.
- Proponer soluciones y cumplir los objetivos y compromisos que se plantean.
- Expresar con firmeza las ideas que tenemos, pero así mismo, aceptar los acuerdos y las decisiones que se tomen.
- Trabajar con seguridad, enfocando en cumplir con normativas de seguridad y salud en nuestro trabajo y en nuestro hogar
- Resolver conflictos a través de debates y fomentar la participación del personal en las decisiones.
- Proteger el prestigio de la empresa.

Compromiso.

- Reconocer los errores cometidos y verlos como una oportunidad para mejorar.
- Trabajar comprometidos con la mejora continua.
- Responsabilizar a cada persona con su equipo de trabajo, lo que conllevará el éxito personal, grupal y de la empresa.
- Trabajar con la actitud de que “sí se puede” y que “lo vamos a lograr todo”.
- Afrontar directamente las dificultades y evitar el secretismo dentro del grupo de trabajo.
- Fomentar el dialogo en todos los niveles.

Solidaridad.

- Hacer que las personas se sientan valoradas y apreciadas.
- Trabajar por el bienestar de nuestro equipo de trabajo, nuestro cliente interno y externo.
- Ayudar en los problemas y entender lo que se necesita.
- Festejar los triunfos de nuestros compañeros y apoyarnos en los momentos difíciles.

1.1.3 Actividades, marcas, productos y servicios

Las actividades que la empresa Petrotech S.A. realiza en el sector petrolero ecuatoriano son la venta de productos, renta de herramientas y servicios de remediación de pozo sin taladro de reacondicionamiento.

Los productos de venta son equipos de completamiento y evaluación de pozos para la producción de petróleo, entre ellos: empacadores (mecánicos – hidráulicos), dispositivos de control de flujo (válvulas check – tapones – landing nipples – camisas de circulación), herramientas de remediación (CIBP – PCR).

La renta de equipos se refiere a trabajos como: Herramientas de limpieza de pozo (WBCO), Empacadores especiales de servicio de alta capacidad en diferencial de presión (RBP y Mechanical packer), renta de memory gauge para registrar presión y temperatura de fondo de pozo.

Los servicios que se prestan al sector petrolero son: Unidades de slick line para manipular accesorios de control de flujo, unidades de evaluación de pozos (Mobile Test Unit), unidades de vacío para el transporte de fluidos peligrosos.

Se tiene representación exclusiva de productos de completamiento de pozo de proveedores norteamericanos como D&L Oil Tools y Tech Tools, como también de equipos de inyección de químicos en superficie TexTeam.

1.1.4 Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Casa Matriz.

Av. de los Shyris E9-38, Edif. Shyris Century, Piso 13.

Quito; Pichincha.

Base de Operaciones.

Av. Alejandro Labaka, Kilómetro 1, vía Lago Agrio.

Francisco de Orellana; Orellana.

Forma jurídica.

Sociedad Anónima

1.1.5 Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

En la Casa Matriz, ubicada en la ciudad de Quito, se encuentra la Gerencia General, Gerencia Financiera, Contabilidad, Facturación, Asistente de nómina, soporte de ingeniería, entre otros, siendo un total de 14 empleados.

En la Base de Operaciones, ubicada en la ciudad de Francisco de Orellana, El Coca, se encuentra la Gerencia de Base, Superintendencia de mantenimiento, Coordinadores de unidades móviles, Coordinador de unidades de bombeo, Supervisor de taller de herramientas, operadores y ayudantes de unidades slick line, operadores y ayudantes de camiones de vacío, técnicos y ayudantes de bombeo y MTU, Operadores y mecánicos de taller de herramientas, bodegueros, ayudante de facturación, asistente de recursos humanos, medico ocupacional y coordinador de QHSE, siendo un total de 86 personas.

Tabla 1*Distribución de personal, base de operaciones*

Área	Administrativos	Operadores	Ayudantes	Total
Administrativa	11		4	15
Taller de herramientas		4	2	6
Unidades de bombeo		8	6	14
Unidades Slick Line		8	13	21
Camiones Vacuum		11	7	18
Camiones Pluma		5		5
Mantenimiento		5	2	7
				86

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia (marzo, 2023).

1.1.6 Análisis del entorno General y Específico

Para el análisis del entorno general hemos identificado los factores que influyen en la industria petrolera a través del “Análisis PESTEL”. (Ver tabla 2)

Tabla 2

Análisis PESTEL

Políticos	<input checked="" type="checkbox"/> Normativas de gobierno, cambios de ministro de energía y presidente ejecutivo de la estatal petrolera. <input checked="" type="checkbox"/> Decretos ejecutivos que se aplican a cada área de la actividad petrolera en referencia a exploración y producción. <input checked="" type="checkbox"/> Movimientos políticos en cada región o área de influencia donde se desempeña las actividades petroleras.
Económicos	<input checked="" type="checkbox"/> Variación de impuestos y patentes. <input checked="" type="checkbox"/> Términos de pago con diferentes empresas operadoras de petróleo. <input checked="" type="checkbox"/> Crisis económica.
Sociales	<input checked="" type="checkbox"/> Competencia desleal. <input checked="" type="checkbox"/> Imagen corporativa. <input checked="" type="checkbox"/> Corrupción en el área petrolera estatal.
Tecnológicos	<input checked="" type="checkbox"/> Productos commodities sin innovación en el área petrolera.
Ecológicos	<input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento de reglamento ambiental de acuerdo al MAE
Legales	<input checked="" type="checkbox"/> Marco legal petróleo en Ecuador. <input checked="" type="checkbox"/> Marco legal del código de trabajo del Ecuador. <input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento de marco legal municipal <input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento con requisitos del cuerpo de bomberos. <input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento con requisitos de la ANT.

Nota. Elaboración propia (2023).

Para el análisis del entorno específico, identificaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen en las empresas que pertenecen al sector petrolero, que es dónde se desempeña la Cia. Petrotech S.A. (Ver tabla 3)

Tabla 3

Análisis FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Talento Humano capaz, competente y dispuesto al aprendizaje. <input checked="" type="checkbox"/> Actitud de apertura y flexibilidad para mantener un clima laboral adecuado. <input checked="" type="checkbox"/> Equipo ejecutivo de prestigio, profesional y honorable que genera confianza en la industria petrolera. <input checked="" type="checkbox"/> Infraestructura adecuada, que asegura el buen desempeño de las actividades. <input checked="" type="checkbox"/> Ética de negocios, conducta y actuación en todos los niveles de la organización. <input checked="" type="checkbox"/> Enfoque permanente en la satisfacción de necesidades del cliente. <input checked="" type="checkbox"/> Confianza en el servicio por la aplicación de buenas prácticas y procedimientos de operación y control. <input checked="" type="checkbox"/> Buen récord de crédito de la empresa en el sector financiero nacional.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Crecimiento del mercado por nuevas operadoras, permiten crecimiento en ventas, renta y servicios del negocio. <input checked="" type="checkbox"/> Campos petroleros con necesidades de mantenimiento o de rehacer trabajos mal realizados por la competencia. <input checked="" type="checkbox"/> Entrega de campos o actividades de la empresa pública a empresas privadas. <input checked="" type="checkbox"/> Expectativa de reactivación del sector petrolero en las operadoras privadas. <input checked="" type="checkbox"/> Pozos maduros que van a requerir equipos nuevos para ser explotados.

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Limitado acceso a la gama de los servicios que podrían prestarse debido a la falta de capacidad económica para invertir en nuevas tecnologías y renovación de equipos necesarios. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de liquidez complica la relación con proveedores. <input checked="" type="checkbox"/> Rotación de personal calificado y capacitado por disparidad salarial respecto a empresas multinacionales o del sector público. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de motivación del personal, por falta planes de carrera y sucesión, capacitaciones y revisión salarial. <input checked="" type="checkbox"/> No se realiza promoción de imagen y marketing. <input checked="" type="checkbox"/> Situación nacional que impida acudir al puesto de trabajo como ejemplo paro nacional.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Alta concentración de clientes (75% de la actividad es estatal y 25% privado) Precios definidos unilateralmente. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de liquidez del mercado petrolero y de la economía ecuatoriana en general. <input checked="" type="checkbox"/> Prioridad a los sectores que implican un beneficio político a costa del sector productor de petróleo. <input checked="" type="checkbox"/> Corrupción en la empresa pública en actividades relacionadas con la contratación de proveedores de servicios petroleros. <input checked="" type="checkbox"/> Competencia desleal de empresas vinculadas a funcionarios y/o con acceso a información privilegiada. <input checked="" type="checkbox"/> Empresas privadas que se integran vertical u horizontalmente y no requieren nuestros servicios reduciendo el área de libre competencia. <input checked="" type="checkbox"/> Financiamiento restringido o inexistente para actividades petroleras a largo plazo. <input checked="" type="checkbox"/> Concentración de proveedores. <input checked="" type="checkbox"/> Falta de pagos ha deteriorado la imagen con proveedores estratégicos. <input checked="" type="checkbox"/> Cambios constantes en reglamento legal, generan incumplimiento en cobros y pagos. <input checked="" type="checkbox"/> Código laboral implica costes elevados y condiciones de riesgo para la inversión. <input checked="" type="checkbox"/> Cambios tributarios permanentes generan incertidumbre. <input checked="" type="checkbox"/> Precios no se ajustan a los costes reales de operación. <input checked="" type="checkbox"/> Paros nacionales que afectan a las operaciones y economía del país.

Nota. Elaboración propia (2023).

1.2 Planteamiento del problema

La organización de la Cía. Petrotech S.A. ha ido cambiando de acuerdo a los cambios geopolíticos y económicos del país, considerando también el efecto de la pandemia del Covid-19, lo que implica que se hayan modificado los planes de capacitación y ajustes salariales.

“El personal puede aumentar o reducir las fortalezas y las debilidades de la empresa según como sean tratadas” (Chiavenato, 2018, p.11). De acuerdo a esto se debe enfocar en la mejora del trato del personal, ya que este constituye un elemento básico para la eficacia de la organización empresarial.

El desarrollo profesional a través de un plan de carrera y sucesión, permite que el trabajador se sienta comprometido y motivado con las tareas que desempeña dentro de la empresa, con lo cual le permite crecer dentro de la estructura organizacional a mediano y largo plazo.

Este plan de carrera debe ser un proceso mediante el cual la organización selecciona, evalúa y otorga responsabilidades de acuerdo a las habilidades de cada empleado, con el objetivo de disponer de personal capacitado y calificado para satisfacer los requerimientos del cliente interno y externo.

La ausencia de un desarrollo de planes de carrera y sucesión para el personal técnico – operativo de la Cia. Petrotech S.A., ocasiona una reducción en el desempeño, bajo cuidado de los bienes, incremento en la rotación de personal, falta de motivación e identificación con la empresa. Ocasionando un clima laboral no favorable, incremento en gastos de manteamiento y pérdida de personal con experiencia - capacitado, imposibilitando el crecimiento de la compañía dentro de una gama de oportunidades en el sector petrolero.

1.2.1 Fines y Objetivos del trabajo

El fin de desarrollar “El plan de carrera y sucesión del personal técnico - operativo”, es establecer metas profesionales al personal, de acuerdo a la trayectoria y experiencias de cada uno de ellos, con la finalidad de: Armonizar con la misión y estrategias de la empresa, incrementar el compromiso y fidelización del personal, desarrollar nuevas capacidades del personal técnico - operativo, aumentar su productividad, reducir los gastos de mantenimiento o reemplazo de equipos y mejorar la imagen de la marca empleadora.

1.2.2 Objetivo general

Elaborar y desarrollar el plan de carrera y sucesión para incrementar el conocimiento, la retención y compromiso del personal técnico – operativo, mediante la identificación y desarrollo de potencialidades en colaboradores en las distintas áreas de servicios de la empresa.

1.2.3 Objetivos específicos

- Identificar requerimientos del personal, para mejorar sus capacidades y fidelización hacia la empresa.
- Desarrollar un plan de carrera y sucesión para proporcionar oportunidades de crecimiento y re-ubicación de puestos a los colaboradores de acuerdo a sus habilidades y aptitudes.
- Diseñar planes de capacitación de carrera para el crecimiento profesional del capital humano.
- Acoplar los planes de carrera a los perfiles de cargo actuales para facilitar la obtención de resultados y cumplimiento de objetivos de la compañía.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los empleados después de recibir capacitaciones de acuerdo al plan de carrera y sucesión para determinar el desarrollo de sus habilidades.
- Reducir la rotación del personal, ya que este plan de carrera y sucesión proporcionará un camino claro de ascenso laboral, reduciendo la posibilidad de

que los empleados busquen otras oportunidades fuera de la empresa, ofreciendo de esta manera la seguridad laboral dentro de la misma.

1.2.4 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

La ausencia de un plan de carrera y sucesión, en la Cia. Petrotech, ha generado una alta rotación de personal cualificado, una baja motivación y por ende esto conlleva a un clima y satisfacción laboral deficiente, un aumento en gastos debido a procesos recurrentes de contratación, incremento de horas extras, incremento en gastos de mantenimiento entre otros.

Por lo tanto el desarrollo de un plan de carrera y sucesión va a fortalecer los niveles de retención del personal técnico – operativo cualificado, mejorando su motivación por el crecimiento profesional, generando en sí, un buen clima y satisfacción laboral.

1.3 Justificación e importancia del estudio

La salida de un trabajador, es relevante para la compañía, ya que este puede ocasionar varios inconvenientes en las operaciones de los servicios que se está prestando y si no disponemos de un plan de carrera y sucesión que facilite una transición efectiva al puesto, ocasionara no conformidades internas y externas de los clientes.

La retirada o salida de un empleado que es tiene un buen desempeño y experiencia para la compañía ocasiona algunos problemas operativos en el área de servicios, por lo que es requisito indispensable elaborar un plan de carrera y sucesión que agilice la transición del puesto.

Un buen trabajador es una pieza clave para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, independiente de su tamaño, actividad, etc... Es común, que ciertas empresas reconozcan la labor de sus empleados sobresalientes, con distintos incentivos personales o remunerativos o con planes de carrera de crecimiento profesional y personal. “Sin embargo, muchas otras empresas se olvidan de un aspecto esencial para garantizar su operatividad a largo plazo, y ello es disponer de un buen plan de carrera y sucesión” (Bizneo, 2020).

El plan de carrera y sucesión resulta imprescindible en toda organización ya que constituye la base fundamental para el establecimiento de diversas rutas de crecimiento y desarrollo profesional dentro de las empresas.

Plan de carrera es el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son separadas. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos (Werther y Davis 2008, como se citó en, Carrera 2016, p.16).

Construir un plan de carrera y sucesión forma parte de la estrategia empresarial que será necesario para la retención y fidelización del personal técnico – operativo de la compañía.

Para diseñar un plan de carrera y sucesión de manera exitosa es necesario que se examine las necesidades por área de servicio, intereses y necesidades del personal, tareas específicas del puesto de trabajo y resultados de la evaluación de desempeño, que promoverá el compromiso y satisfacción de los colaboradores.

La planeación de carrera es un proceso continuo y de seguimiento en el cual el colaborador y la empresa establecen objetivos para su carrera e identificación de los medios necesarios para alcanzarlos, pero a la vez prepara y proporciona, capacitaciones y entrenamiento a sus empleados, para que puedan estar adecuadamente capacitados para cuando se los necesite, quien no capacita a sus colaboradores, puede limitar el desarrollo de su propia empresa (Desiderio, 2016, p.15).

La implementación de un plan de carrera y sucesión será un medio eficaz para aumentar la motivación laboral del personal técnico - operativo; estos procesos deberán ser reflejados como una inversión a mediano y largo plazo, puesto que fomentaran el desarrollo y competitividad de la empresa dentro del sector en el que pertenecen.

Es por ello que la Cía. Petrotech S.A se ha visto en la necesidad de implementar un plan de carrera y sucesión en la organización, la misma que concederá grandes beneficios tanto a sus directivos como colaboradores, entre ellas destacan: el crecimiento mutuo y alcance de los objetivos a la par, con su formación profesional, se evidenciará el aumento de la productividad ya que el capital humano se encontrará motivado y estarán más comprometidos en la ejecución de sus labores.

De igual manera, los resultados en la evaluación de desempeño de los trabajadores en sus posiciones actuales serán favorables ya que la manera en que realizan sus actividades, será de manera más eficiente y, el puesto en el que se están desarrollando será acorde a sus capacidades y preparación.

Así mismo, serán visibles, la reducción en costes de un proceso de reclutamiento y selección, disminuyendo los tiempos de adaptación en los cambios internos en la nueva posición dentro de la empresa, disminuyendo la tasa de rotación interna del personal, lo cual se traduce en reducción de costes.

CAPITULO II

Marco conceptual

Siendo la empresa “Tecnología Servicios y Representaciones Petroleras Petrotech S.A.” una empresa privada de tipo familiar, su estructura organizativa es vertical, la mayor parte de las decisiones importantes se toman en los niveles superiores y se aplica en los inferiores. Como característica de este tipo de empresas, donde se centraliza sus principales funciones, en las áreas de: Ventas, Marketing, Operaciones, Recursos humanos, Analista de nómina, Facturación, etc... en un solo lugar y, generalmente existen múltiples niveles de dirección para ejecutar ordenes, procedentes de los niveles superiores, como para controlar a los escalafones más bajos. Los trabajadores que están más vinculados o involucrados con la organización, tienden a subir de puesto con el tiempo.

El organigrama actual (Ver anexo A), es la representación gráfica de la estructura vertical formal de la empresa. Esta representa las dimensiones de las actividades y las relaciones principales dentro de la organización. Para la confección de la misma, se basó en el modelo de Mintzberg, pero la misma puede ir cambiando su grado de detalle.

El organigrama de la compañía es importante, porque nos permiten comprender la estructura y funcionamiento de la empresa, muestra las diferentes partes de la misma, su interrelación y la manera en que cada puesto se ajusta en el conjunto. Este concepto refleja los puestos de trabajo, cómo se agrupan y quién informa a quien.

Para ello es necesario entender cómo funcionan las organizaciones hoy en día y que medidas implementan para permanecer en el largo plazo. “En la actualidad las empresas están siendo cada vez más competitivas, transformando sus procesos con la finalidad de evolucionar, sobre todo en el desarrollo de estrategias para mejorar en su gestión” (Madero & Peña, 2012,p.25). Para que existan cambios se tiene que optar por una estrategia idónea donde involucre a los intereses y partes interesadas.

Para tener un mejor entendimiento del presente trabajo es necesario tener un punto de partida; para ello partiremos de conceptos de los procesos que involucra el área de talento humano y por los que atraviesa el personal hasta llegar a la creación de un plan de carrera y sucesión.

2.1 Reclutamiento y selección del personal

Uno de los mayores retos para los profesionales del área de Recursos Humanos es encontrar ese personal idóneo, talento comprometido y que puede aportar con habilidades y conocimientos a la organización y que sientan identificados con la misma. Según Arturo, A. (2019), “El capital intelectual, pues, se antepone hoy en día al capital monetario o tecnológico, ya que no basta con hacer una fuerte inversión tecnológica o financiera para producir una ventaja competitiva frente a la competencia” (p. 8).

De igual manera, Hernández (2012) respecto a la selección del personal señala que:

La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa. (p. 175)

Esto indica que para encontrar el talento clave es necesario identificar las necesidades que dispone la organización y tratar de que el candidato se adecue a las mismas, para ello el área de talento humano será el ente encargado de que se cumpla todas las medidas necesarias para incorporar un nuevo talento.

Así mismo, cabe señalar que existe un orden cronológico en lo que respecta a la selección del personal, el cuál está compuesto de la siguiente manera:

Análisis de necesidades del puesto: En este caso se realizará el levantamiento de necesidades de los puestos en el área operativo-técnico de PETROTECH S.A, junto a ella las habilidades, conocimientos, destrezas que deberán poseer los candidatos.

2.1.1 Reclutamiento

Se utilizará todos los medios posibles para identificar los candidatos potenciales que la empresa busca, PETROTECH S.A. puede utilizar medios de reclutamiento interno ya que dispone de talentos con gran trayectoria que podrían participar del proceso y reclutamiento externo de ser posible en caso de que ningún talento interno se adecue a las necesidades.

2.1.2 Selección

En esta etapa se escogieran a los candidatos adecuadas y eficientes para el puesto, así mismo la organización realizará toda la recopilación de información, toma de varios test, para no caer en una mala contratación.

2.2 Incorporación

Es la fase final, en la que el candidato seleccionado llega a formar parte del equipo de trabajo, en PETROTECH S.A. lo que se hace es que una vez integrado a su puesto de trabajo se le brinda toda la socialización, capacitación para que pueda desempeñarse de la mejor manera.

2.3 Rotación del personal

No es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc... Algunas de las variables internas son las políticas salariales y de prestaciones ofrecidas por la organización, el estilo administrativo, las oportunidades para crecer internamente (Planes de carrera), el delineamiento de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo, la estructura y la cultura organizacional son los responsables de buena parte de estas variables. (Chiavenato, 2008, p. 92).

Los trabajadores dejan la compañía por diversos factores, los cuales deben ser analizados a través de una "Encuesta de salida".

2.3.1 Encuesta de salida de los trabajadores

La encuesta de salida de los trabajadores es un proceso mediante el cual se debe conducir una discusión entre una persona del departamento de Recursos Humanos y un trabajador que haya sido despedido o que haya renunciado de manera voluntaria.

La razón por la que se realiza la encuesta de salida de un trabajador, es para obtener una retroalimentación útil que puede ser de gran ayuda para mejorar el reclutamiento y la retención de los empleados a un futuro.

La encuesta de salida nos permite identificar las razones por las que abandona el puesto de trabajo, sea por proceso de jubilación del personal que ya haya cumplido los años de trabajo establecidos por ley, rotación interna por cambio de puesto de trabajo bajo un análisis de evaluación de desempeño, entre otras.

Estas rotaciones del personal, generan un coste a la empresa, el cual puede resultar un valor alto para la misma. Para ello observaremos la tabla 4, donde se establecen algunos costes involucrados a este resultado de rotación del personal.

Tabla 4*Costes debido a la salida del personal*

Costes de reclutamiento	Proceso de reclutamiento del empleado. Propaganda. Atención a los candidatos. Tiempo de los reclutadores. Estudio de mercado. Cuestionarios y costes de procesamiento.
Costes de selección	Entrevistas de selección. Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento. Aplicación y calificación de test. Verificación de referencias. Exámenes médicos y de laboratorio previo a la contratación.
Costes de la formación	Inducción. Costes directos de la formación. Tiempo de tutores. Baja productividad durante la formación.
Costes de separación	Pago de salarios por liquidación (vacaciones proporcionales, decimos sueldos). Entrevista de separación. Puesto vacante hasta encontrar sustituto.

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech. Fuente: Elaboración propia (2023).

Las razones por las que se incrementan estos costes, es debido a, que cuando se abre un proceso de selección para un puesto, hay que contar que la empresa debe asumir cuatro tipos de costes: (1) Coste de reclutamiento, el cual inicia con publicar la oferta en diferentes medios de comunicación como son: prensa impresa, portales web – red socio empleo, linkedin, etc..., costes de procesamiento de hojas de vida, (2) Coste de selección, el cual inicia con entrevistas, verificación de referencias, pruebas de conocimiento, exámenes médico, equipo de oficina y/o equipo de protección personal, etc., (3) Costes de formación, todo empleado nuevo debe ser capacitado en corto y mediano plazo. Este coste

que las empresas dedican en capacitación de personal nuevo equivale a tres o seis meses del salario unificado del trabajador y el coste de adaptación, todo trabajador necesita de un proceso de adaptación para conocer los procedimientos internos de la empresa (Política, Misión, Visión, Reglamento interno). Para que un empleado nuevo se adapte a sus nuevas funciones se estima entre tres a seis meses, dependiendo de las responsabilidades a las cuales se le ha contratado. (4) Coste de separación, en caso de que el nuevo empleado no se adapte o no cumpla con los objetivos de la empresa, jubilación de personal, etc... incluyen pagos de salarios, liquidación, prestaciones, decimos sueldos, horas extras hasta conseguir sustituto.

Cuando hay rotación de personal, que es la “cantidad de personas que ingresan y salen en una organización en un periodo de tiempo, usualmente es representado con un índice” (López, 2011). Toda la inversión realizada se pierde y, la empresa tiene que comenzar de nuevo el proceso.

2.3.2 ¿Qué es el índice de rotación de personal?

El índice de rotación de personal, es el porcentaje de trabajadores que se retiran de una empresa en un periodo determinado. Uno de los retos fundamentales a los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos y operaciones, es la de reducir la tasa de rotación. Un índice de rotación de personal alto se produce cuando un puesto de trabajo se queda desocupado bien sea porque la compañía no halla el candidato adecuado o porque los trabajadores no pueden cumplir con la posición. En cualquiera de las dos es importante indagar las posibles causas que generan este alto índice de rotación y cómo se puede solventar (Bizneo, 2022).

Para medir la tasa de rotación del personal hay que utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\# \text{ de empleados que salieron}}{\frac{1}{2}(\# \text{ de empleados inicial} + \# \text{ empleados final})} \times 100$$

2.4 Retención de personal

“La empresa debe preparar una estrategia para la retención de su personal más valioso, para asegurarse que estén adecuadamente reconocidos y se les brinde oportunidades de desarrollo profesional, a través de un plan de carrera” (Prieto, 2012, p.30).

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas para mantener a sus activos más valiosos (personal), los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa, lo que ocasiona la desmotivación del equipo de trabajo, re-estructuración de los planes de trabajo ya pre-establecidos, deficiencia en el servicio al cliente, entre otros (Prieto, 2012, p.31).

Toda persona requiere una retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo realiza su trabajo y para hacer los correctivos necesarios. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe conocer cómo se desempeñan sus actividades. Las razones que explican el interés de las empresas para evaluar el desempeño de sus trabajadores son: Recompensas, Retroalimentación, Desarrollo, Relaciones, Percepción, Potencial de desarrollo y Asesoría (Chiavenato, 2008, p. 246).

2.5 El desempeño laboral

Es el “comportamiento relevante que se puede observar en los empleados direccionados a los objetivos de la empresa” (Montejo, 2001, p.1). Este desempeño se puede evaluar por varios métodos como: la escala gráfica de calificaciones, la clasificación alterna, la comparación por pares, los incidentes críticos, las formas narrativas, entre otras (Montejo, 2001). Las mismas son diseñadas para poder dirigir y controlar al personal de manera justa. Además, es una herramienta fundamental para que haya un crecimiento óptimo en las organizaciones y permite que se establezcan mejores estrategias para mejorar el rendimiento del personal de acuerdo a la mejora continua (Cuello et al., 2020, p.117).

2.6 La motivación

“La motivación puede definirse como las fuerza psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona dentro de una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (Jones & George, 2019, p.463). A continuación, se describirán algunas de las teorías de la motivación del ser humano en el trabajo:

2.6.1 Teoría de las expectativas

Propone que se pueden alcanzar altos niveles de motivación dentro de una empresa, si se definen objetivos que aseguren que los empleados puedan tener un alto desempeño, a través de los cuales se logran algunos resultados que puedan generar valor con los individuos (Jones & George, 2019, p.467).

2.6.2 Teoría de las necesidades

Esta teoría propone que, para motivar a los colaboradores, se deben determinar cuáles son las necesidades que ellos tratan de satisfacer dentro de la organización y luego se procederá a verificar a través de los resultados los cuales deben presentar un alto nivel del desempeño contribuyendo a la eficacia organizacional (Jones & George, 2019, p.471).

2.6.3 La teoría de la equidad de Adams

“Relaciona los sentimientos de injusticia con la desmotivación e insatisfacción de manera que explica que las personas hacen un proceso cognitivo de comparar el esfuerzo y entradas que les implica su trabajo con los resultados y recompensas que reciben” (Espinoza et al., 2017, p.2). “Basado en las percepciones de los trabajadores sobre los puntos de: equidad, imparcialidad, justicia y rectitud son las premisas a las que todos los miembros de la organización tienen derecho” (Jones & George, 2019, p.476).

2.6.4 Teoría del aprendizaje

“El aprendizaje es un cambio casi permanente en el conocimiento o conducta de las personas, que resulta de la experiencia o la práctica” (Jones & George, 2019, p.480). Su motivación viene asociada a un refuerzo positivo o negativo. Esta teoría sugiere que los

empleados pueden auto-motivarse, a través, de la imitación de comportamientos de terceros, cuando estos son reconocidos o premiados por el auto-esfuerzo y eficacia al realizar su trabajo.

2.7 Plan de carrera

El plan de carrera es el proceso continuo, por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son separadas. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos. (Werther y Davis 2008, p.286, como se citó en, Carrera 2016, p.16).

2.8 Plan de sucesión

El plan de sucesión de una empresa es una estrategia a largo plazo con la que la empresa espera responder de manera satisfactoria ante la salida de los empleados que cumplen funciones esenciales en la misma, en otras palabras, este plan de sucesión permite afrontar cualquier relevo en cualquier área de la empresa si bien lo más habitual es que se limiten a los puestos de mayor responsabilidad, que son los más difíciles de cubrir (Bizneo, 2020).

“Un plan de sucesión trata de buscar la permanencia, el crecimiento y la continuidad de una empresa a través del tiempo, intentando prevenir la alteración del equilibrio y la actividad habitual de una organización” (Drucker, 2010, p.2). Siendo este necesario para que la empresa tenga planes estratégicos de desarrollo, una visión, misión y objetivos claros establecidos en un mediano y largo plazo.

2.9 Capacitación laboral

“La capacitación laboral está dirigida a satisfacer las necesidades que las empresas tienen que integrar como son: conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, como parte de su proceso de cambio natural, crecimiento y adaptación a las nuevas circunstancias”. (Blake, 1997, como se citó en, Martínez y Acosta, 2012, p.155) a las que están expuestas. Esta capacitación, nos proporciona beneficios tales como:

Integración de los trabajadores de la empresa, mayor identificación con la cultura organizacional, disposición desinteresada por el logro de los objetivos empresariales, mayor retorno de la inversión (ROI – Return On Investment), promueve la creatividad e innovación para el trabajo a desarrollar, mejora la comunicación entre los empleados de la empresa, reducción de costes, aumento del trabajo en equipo (Martinez y Acosta, 2012, p.156).

2.10 La satisfacción laboral

La satisfacción laboral tiene varias definiciones, siendo así que “Locke” la definió como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo”, (García, 2010, p.3). Posteriormente Robbins establece que son las actitudes generales de una persona hacia el trabajo que realiza, en donde sí se encuentra satisfecho tiene actitudes positivas o de lo contrario negativas (García, 2010, p.3).

2.11 El clima laboral

El clima laboral, se puede entender como “el resultado de la influencia directa o indirecta de las condiciones laborales” (Alarcón y Cea 2007, como se citó en, Ramos y Tejera, 2017, p. 226), además este se ve influenciado por la cultura de la organización y de la percepción de los empleados, por ello es que el clima laboral debe examinar estas dimensiones: “la estructura, el riesgo, la recompensa, el conflicto, la calidez y el apoyo, la responsabilidad” (Carrillo, 2000, p.14). También el clima laboral tiene relación con el compromiso organizacional el cual es la manifestación del deseo de un individuo de estar y seguir en una empresa, impulsado por algo interno o personal que permite que el mismo tenga una particular disposición de realizar sus actividades (Aguirre, 2013, p.61-62).

Los individuos trabajan en las organizaciones en función de algunas expectativas y resultados. Estos están dispuestos a realizar su trabajo de acuerdo a los objetivos comerciales de la empresa, con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su trabajo y esfuerzo. De ahí la importancia de crear sistemas de

compensación capaces de elevar el compromiso de las mismas con las áreas de la organización.

2.12 Compensaciones

Las compensaciones son todo el conjunto de estrategias e incentivos creados para corresponder el desempeño de los trabajadores. Usualmente, se traduce en un beneficio económico o bonos relacionados con los seguros de vida, planes recreacionales y otros elementos similares. Para alcanzar los objetivos de la empresa, es necesario que estas mantengan a sus trabajadores comprometidos y entusiasmados. Esto se podrá lograr gracias a una retribución adecuada que se adapte al nivel de compromiso, que los empleados realicen sus tareas con tranquilidad y que estén seguros de que el esfuerzo será recompensado por parte de la compañía. (EUROINNOVA, s.f).

Estas compensaciones deben ir de la mano, con los planes de carrera y sucesión del personal, ya que esta influye en la satisfacción de los grupos de interés. Estas compensaciones están constituidas por: Compensación básica, Compensación salarial y Prestaciones.

Tabla 5*Remuneración total*

	Componente	Descripción
	Remuneración Básica	Salario mensual
Remuneración	Incentivos salariales	Comisiones Bonos
	Total	Participación de resultados
		Seguro de vida y salud
	Prestaciones	Alimentación Hospedaje Movilización

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia (2023).

CAPITULO III.

Metodología

Para la elaboración del proyecto del desarrollo de planes de carrera y sucesión en la Cia. Petrotech, nos basaremos en análisis de resultados de encuestas de clima y satisfacción laboral y evaluación de desempeño, además de entrevistas personales con algunos trabajadores de la empresa, para determinar una solución que satisfaga los requerimientos profesionales y personales del personal técnico – operativo. Para ello aplicaremos algunos procedimientos de las metodologías ágiles.

Por definición, “las metodologías ágiles son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.” (Garrido, 2021).

3.1 Metodología agile aplicada a recursos humanos

En la actualidad con el avance tecnológico y la revolución 4.0, se ha observado que ciertas organizaciones se han adaptado al desarrollo de algunos de sus procesos, mediante las metodologías ágiles, lo que sería de gran importancia la utilización de algunos de estos procedimientos para el proyecto del desarrollo de planes de carrera y sucesión de la Cia. Petrotech, bajo las siguientes razones:

- Mejora eficientemente la forma de la administración de los procesos, permitiendo realizar tareas que produzcan valor a la organización.
- Mejor nivel de adaptabilidad y flexibilidad
- Facilita el cambio cultural de la organización, incentivando en compromiso y la veracidad, de cada uno de los trabajadores para obtener mejores resultados.
- Con ciertos resultados a tiempo real, permitirá tomar mejores decisiones en tiempos más cortos.

- Con la toma de mejores decisiones, se podrá reducir costes, sean estos de personal, mantenimiento, etc...
- Con estos puntos, lo que se busca es satisfacer las necesidades del personal y de la organización, en conjunto.

Para desarrollar la propuesta del plan de carrera y plan de sucesión en el personal técnico - operativo de la compañía PetroTech, debemos distinguir entre las dos partes que participarán en este proceso:

- Por un lado, la empresa, que será el usuario del proyecto y cuyo interés en el plan de carrera y sucesión, consiste en contar con una plantilla más preparada que pueda tener más responsabilidad cuando sea el momento.
- Por otro lado, el trabajador, que será el cliente del proyecto, que quiere crecer profesionalmente para alcanzar puestos de jerarquía y responsabilidad más altos dentro de la empresa.

3.2 Metodología Desing Thinking: Mapa de empatía

Para el diseño del proyecto y en búsqueda de mejorar los procesos usando la metodología agile del Design Thinking, detallando la herramienta utilizada para empatizar con el usuario y describiendo el Hallazgo, el Insight y el Insight Accionable se obtuvo como resultado.

3.2.1 Deseabilidad

La Gerencia General y Gerencia de Operaciones desea que el proyecto cumpla con las expectativas en base a un nuevo organigrama de la organización, el cual le permita disponer de un plan de carrera y plan de sucesión que le permita responder de manera rápida y ágil el requerimiento del personal técnico – operativo que labora en el distrito oriente, con el fin de generar una alta fidelización del personal, obtener una reducción en la rotación de personal y cumplir con la misión de la empresa, que es proveer servicios petroleros con equipos de alta tecnología y talento humano calificado, bajo estándares internacionales de calidad, salud ocupacional y medio ambiente.

3.2.2 Factibilidad

El proyecto tiene un alto nivel de factibilidad, ya que se dispone de acceso a la información relevante del personal, contamos con el apoyo del departamento de talento humano y supervisores de área, así como todos los demás integrantes de la organización que están dispuestos a que este proyecto se desarrolle y aplique.

3.2.3 Viabilidad

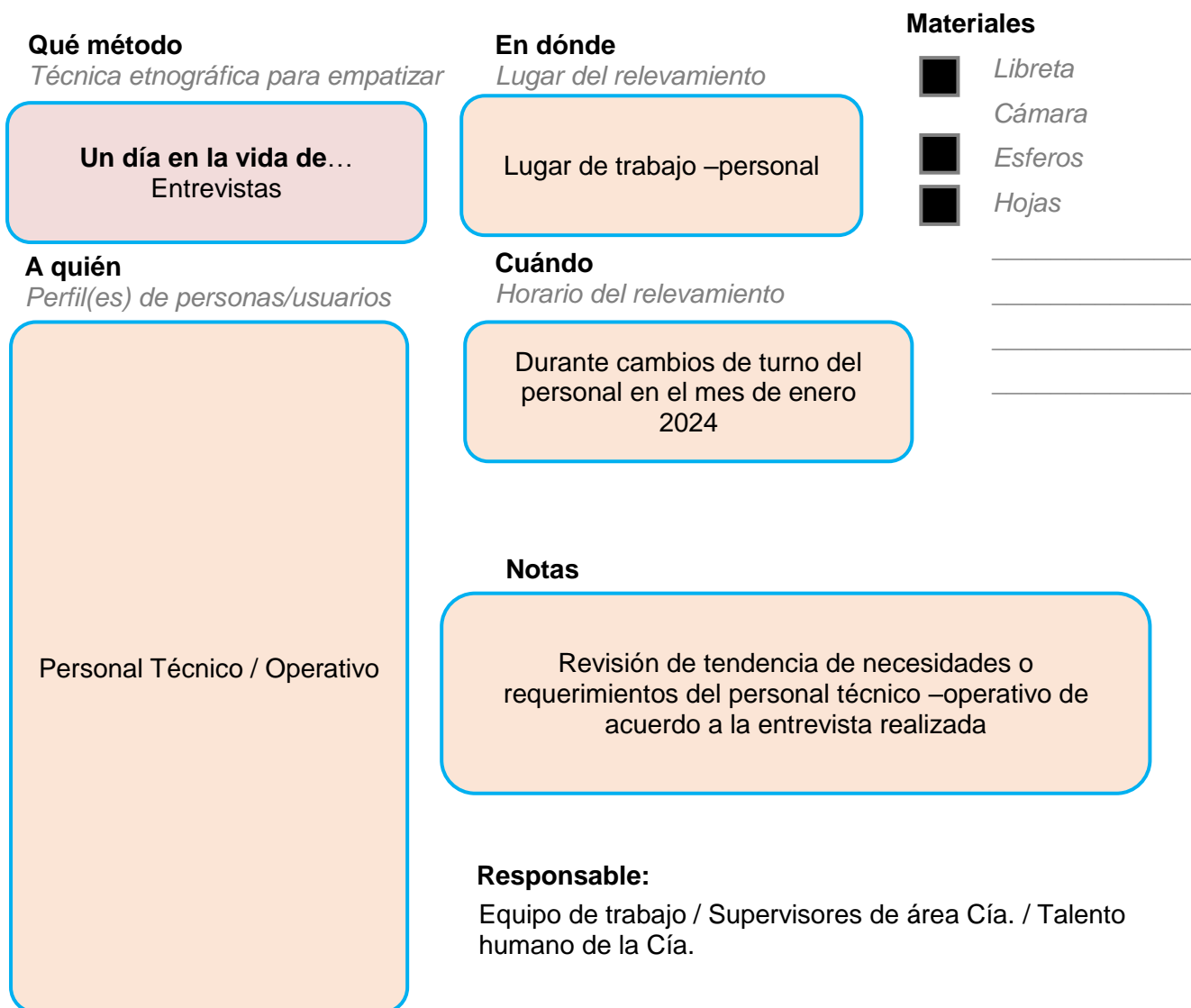
El desarrollo del proyecto es viable ya que se dispone de todos los elementos necesarios y predisposición de talento humano y supervisores de área, teniendo en cuenta que dicho proyecto se basa en la implementación de un plan de carrera y plan de sucesión que conllevara a la retención de personal técnico – operativo reduciendo la rotación del mismo hacia otras compañías del medio mejorando además la imagen de la empresa empleadora, en el mercado de los servicios petroleros.

3.3 Herramienta etnográfica para empatizar con el usuario.

La herramienta seleccionada es “Un día en la vida de...” ya que mediante este método se podrá obtener una visión global de cómo se desarrollan diariamente los procesos del departamento técnico – operativo de la Cía. PetroTech S.A. y se identificará las necesidades y requerimientos del personal (Ver figura 1).

Figura 1

Herramienta etnográfica: “Un día en la vida de...”



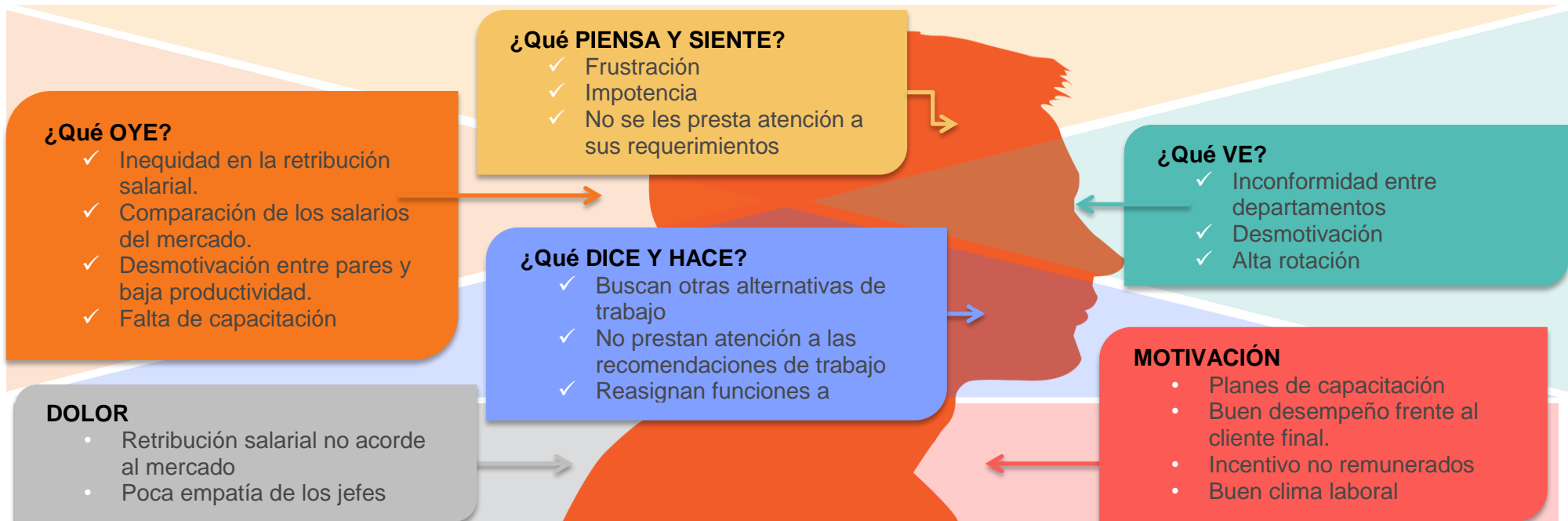
Nota. Elaboracion propia (2023).

3.4 Herramientas de interpretación de las necesidades y deseos del usuario

Utilizamos el mapa de empatía con el fin de conectarnos el área de recursos humanos y los supervisores del área operativa, de esta manera se complementará con la herramienta etnográfica “Un día en la vida de...”, lo cual nos permite comprender mejor la manera como se desarrollará el proyecto

Figura 2

Mapa de empatía del usuario: aplicado al personal técnico operativo de unidades móviles



Nota. Elaboración propia (2023).

Redacción del “Insight Accionable” resultante de la interpretación del usuario

3.4.1 Identificar un hallazgo relevante

Personal con baja fidelización hacia la empresa, con un ambiente laboral aceptable pero con el objetivo de buscar alternativas laborales en áreas similares o diferentes dentro del mercado de los servicios petroleros.

3.4.2 Buscar una interpretación preguntándose, ¿Por qué?

¿Por qué, el personal técnico – operativo de la Cía. Petrotech se encuentra en un umbral de baja fidelización y en búsqueda constante de otras alternativas laborales?

3.4.3 Redacta el Insight

La baja fidelización del personal técnico – operativo, se encuentra en la falta de un plan de carrera que les permita realizar ajustes salariales de acuerdo al mercado y a su eficiencia laboral, conocimiento y experiencia en base a una evaluación de desempeño.

3.4.4 Acciona el Insight

¿Cómo podríamos plantear un plan de carrera y sucesión, para realizar revisiones a la retribución salarial de acuerdo a competencias, capacitaciones y años de experiencia?

¿Cómo se podría mejorar la motivación del personal para aumentar su fidelización hacia la empresa?

3.5 Metodología Design Thinking: Herramientas para idear, prototipar y testear

En este apartado se aplicará una herramienta de generación de ideas para obtener una solución al problema del proyecto, así como también, la manera de presentarlo al cliente y encontrar una acción de prueba adecuada para el proyecto.

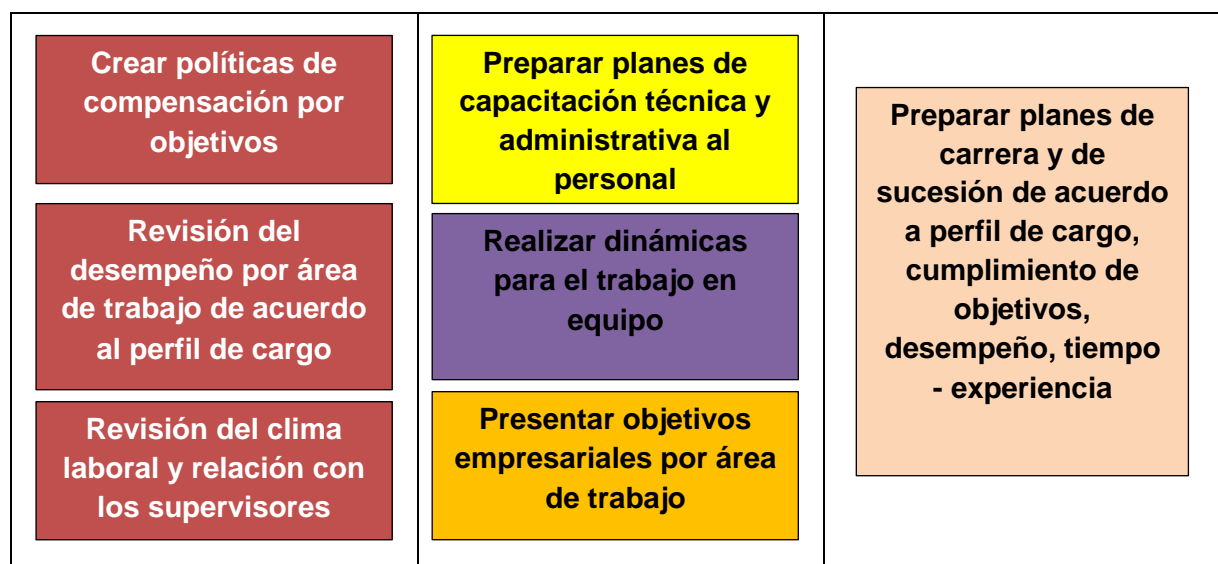
El cliente de este plan de carrera y plan de sucesión es el personal técnico operativo de la Cia. Petrotech, mientras que el usuario serán, Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Recursos humanos de la compañía.

3.5.1 Herramienta para la generación de ideas seleccionadas y participantes de la organización

Los miembros del equipo de este proyecto, hemos elegido la opción de “Brainwriting” como herramienta para la generación de soluciones al pedido del personal técnico – operativo, ésta opción del Brainwriting, es una dinámica grupal en la cual los participantes escriben sus ideas, las cuales son bienvenidas y mientras más ideas haya sobre el problema, será mejor, esto con la finalidad de obtener un mayor número de alternativas para una posible solución al problema presentado en la Cia. PetroTech S.A.

Figura 3

Generación de ideas mediante la herramienta del Brainwriting



Nota. Elaboración propia (2023).

Reto: ¿Qué podremos hacer para aumentar el desempeño, la fidelización y bajar el índice de rotación del personal técnico – operativo de la Cia. PetroTech?

Una vez realizada el “BrainWriting”, el equipo ha seleccionado la siguiente idea para la realización del prototipo:

“Preparar planes de carrera y de sucesión de acuerdo a perfil de cargo, cumplimiento de objetivos, capacitación, desempeño, tiempo y experiencia”

3.5.2 Tipología de prototipo para presentar a los usuarios para la implementación y evaluación de la propuesta de mejora del perfil de cargo

Según las características del proyecto a desarrollar, el prototipo que más se ajusta a las necesidades del usuario y del cliente es el “Prototipo en Papel (Paper prototyping)”, que es el más efectivo para presentar el antes y después del proceso de implementación del proyecto de “Desarrollo de planes de carrera y sucesión”, con la finalidad de poder mostrar los beneficios que debe traer esta implementación al organigrama de la empresa, la fidelización del personal y la presentación de la marca empleadora.

Para la realización del “Paper Prototyping” el equipo de trabajo utilizara la documentación actual de acuerdo a los formatos de calidad existentes de la empresa, como son: organigrama 2022, perfiles de cargo, resultados de las encuestas de clima y satisfacción laboral, resultados de evaluación de desempeño anual, resultados de entrevistas de salida, entre otros. Con ello se procederá a elaborar en formatos estructurados los planes de carrera y de sucesión, por área dos áreas de actividad y/o servicio de la Compañía Petrotech, para luego aplicarlo a otras áreas de interés.

3.5.3 Acciones de testeo para determinar si el ultimo prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el usuario

Debido a que el usuario final, es la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y personal de Recursos Humanos de la empresa, se ha considerado utilizar herramientas de testeo, que son: a). “Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral” y b). “Evaluación de Desempeño”, c). “Encuesta de salida”, ya que estos permitirán saber cómo funciona el producto que estamos por implementar. El usuario podrá usar el prototipo y, el equipo registrará anotaciones sobre las posibles dificultades a las que nos confrontaremos en su aplicación, con el fin de poder medir los resultados del proyecto.

Según el resultado del Feedback obtenido por parte del usuario, se definirá si la solución presentada, cumple con todos los requisitos necesarios del cliente y que a su vez serán requeridos por el departamento de talento humano. Si los resultados de clima y

satisfacción laboral, evaluación de desempeño, e índice de rotación no son aceptables por el usuario, se deberá replantear el proceso y buscar nuevas alternativas de solución.

CAPITULO IV.

Desarrollo de la propuesta

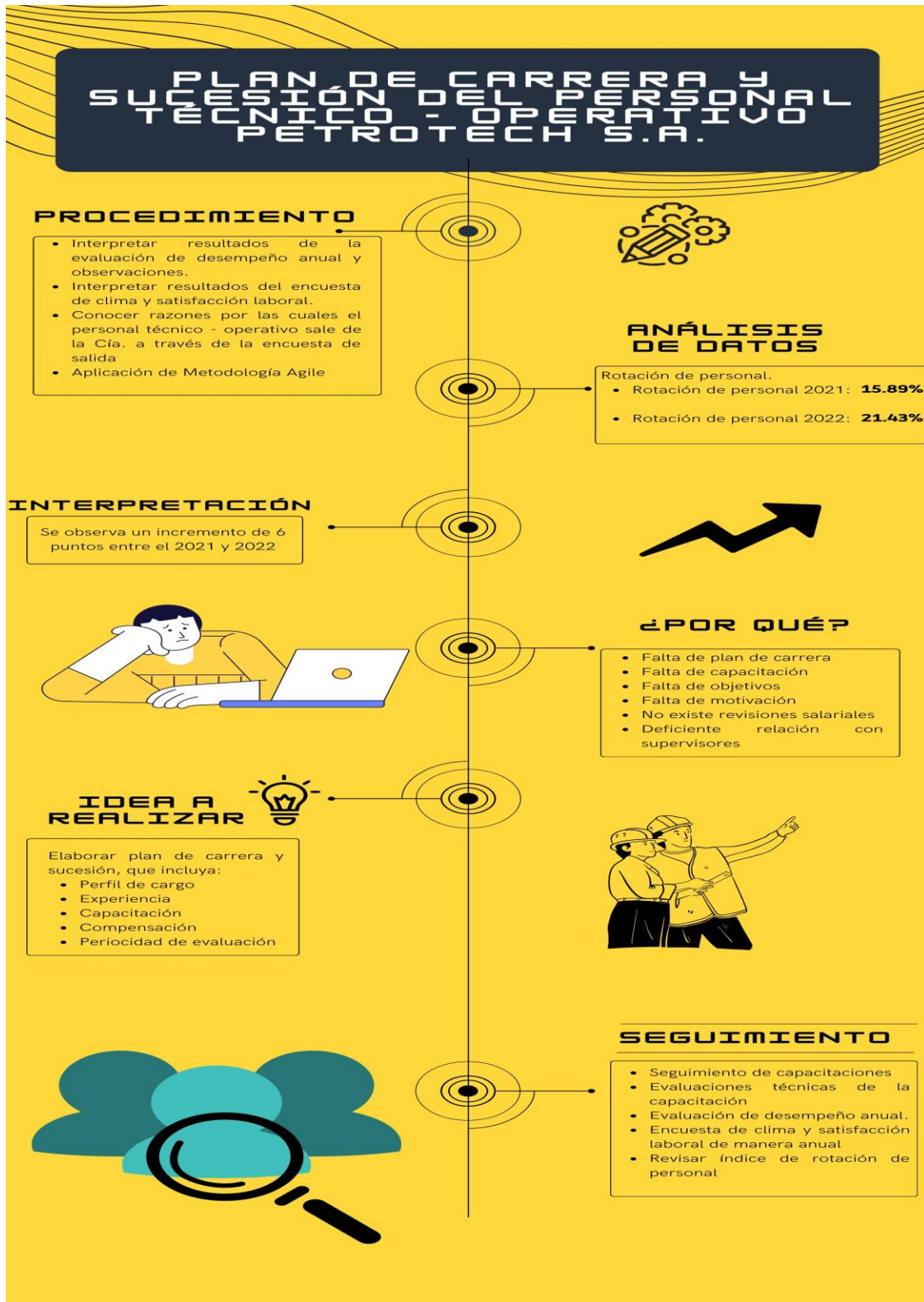
Para el desarrollo de la propuesta se procederá a interpretar los resultados de la evaluación del desempeño del personal y revisar las observaciones de mejora de los evaluadores. También se interpretará la encuesta de clima y satisfacción laboral, así como, conocer algunas de las razones por la cuáles el personal cualificado deja sus cargos y abandonan la organización, produciendo un incremento en la rotación del mismo y creando un ambiente no favorable para el resto de empleados.

Con esta información y aplicando la metodología agile “Design Thinking” a través del mapa de empatía de algunos colaboradores técnicos y operativos cualificados, y la herramienta etnográfica “Un día en la vida de...”, se presenta el reto de *¿Qué podremos hacer para aumentar el desempeño, la fidelización y bajar el índice de rotación del personal técnico – operativo de la Cia. PetroTech S.A.?*, para ello generamos un listado de ideas a través del método “Brainwriting” donde los participantes hemos determinado: *“Preparar planes de carrera y de sucesión de acuerdo a perfil de cargo, cumplimiento de objetivos, capacitación, desempeño, tiempo y experiencia”*, con lo cual esperamos motivar al personal para alcanzar objetivos en común, fomentar el trabajo en equipo, creando un ambiente laboral adecuado donde se pueda retener al personal técnico operativo cualificado.

Al aplicar los planes de carrera y sucesión al personal técnico – operativo de la Cia. Petrotech S.A., el seguimiento de la puesta en marcha debe ser dinámico, se debe realizar el seguimiento continuo, para conocer la aplicación eficaz de los mismos, a través de la herramienta etnográfica, “Un día en la vida de...”.

Figura 4

Infografía



Nota. Elaboración propia (2023).

4. Elaboración de un plan de carrera y sucesión

Para iniciar con la elaboración de un plan de carrera y sucesión es necesario disponer de una serie de datos que guiarán nuestro proceso correctamente. Estos son:

1. Organigrama operativo actual de la empresa (Ver anexo A)
2. Revisión de las preguntas y resultados de la evaluación de desempeño laboral correspondiente al 2021, (Ver anexo C)
3. Revisión de las preguntas y resultados de la encuesta de clima y satisfacción laboral aplicados en el 2021 (Ver anexo D)
4. Elaboración de un nuevo organigrama operativo de la empresa (Ver anexo B)
5. Revisión de perfil de cargo (Ver anexo E)
6. Revisión de la evaluación técnica de conocimientos (Ver anexo F)
7. Revisión de encuesta de salida de personal (Ver anexo G)
8. Revisión de los perfiles de cargo de cada uno de los puestos de Slick line o Unidades de bombeo, donde se aplicaría inicialmente el plan de carrera y sucesión. (Anexo H)
9. Realización de una nueva encuesta de desempeño del personal (Anexo C)
10. Realización de una nueva encuesta de clima y satisfacción laboral (Anexo D)

Durante las evaluaciones de desempeño y encuesta de clima y satisfacción laboral, se ha podido observar que el personal técnico – operativo, no tiene claro cuál es su plan de crecimiento profesional y/o laboral, es decir, hay una carencia de planes de carrera y sucesión, por lo que al elaborar los mismos de una manera adecuada se evitara o reducirá los problemas operativos y logísticos de acuerdo a la actividad del área de operación /servicio en cuestión.

Para el análisis de la evaluación de desempeño del personal, se ha registrado valores de la evaluación de desempeño correspondientes al año 2021. Refiérase al anexo D, para identificar las preguntas y puntuación asignadas. Refiérase a la tabla 6 para observar resultados.

Tabla 6*Resumen de evaluación de desempeño 2021*

Item	Factor de evaluación	Porcentaje
1	Factor de capacidad	81%
2	Factor de responsabilidad	72%
3	Cooperación	92%
4	Relaciones Humanas	83%
5	Trabajo en equipo	85%
6	Grado de comunicación	77%
7	Seguimiento de instrucciones	79%
8	Comportamiento	94%
9	Factor horario - puntualidad	97%

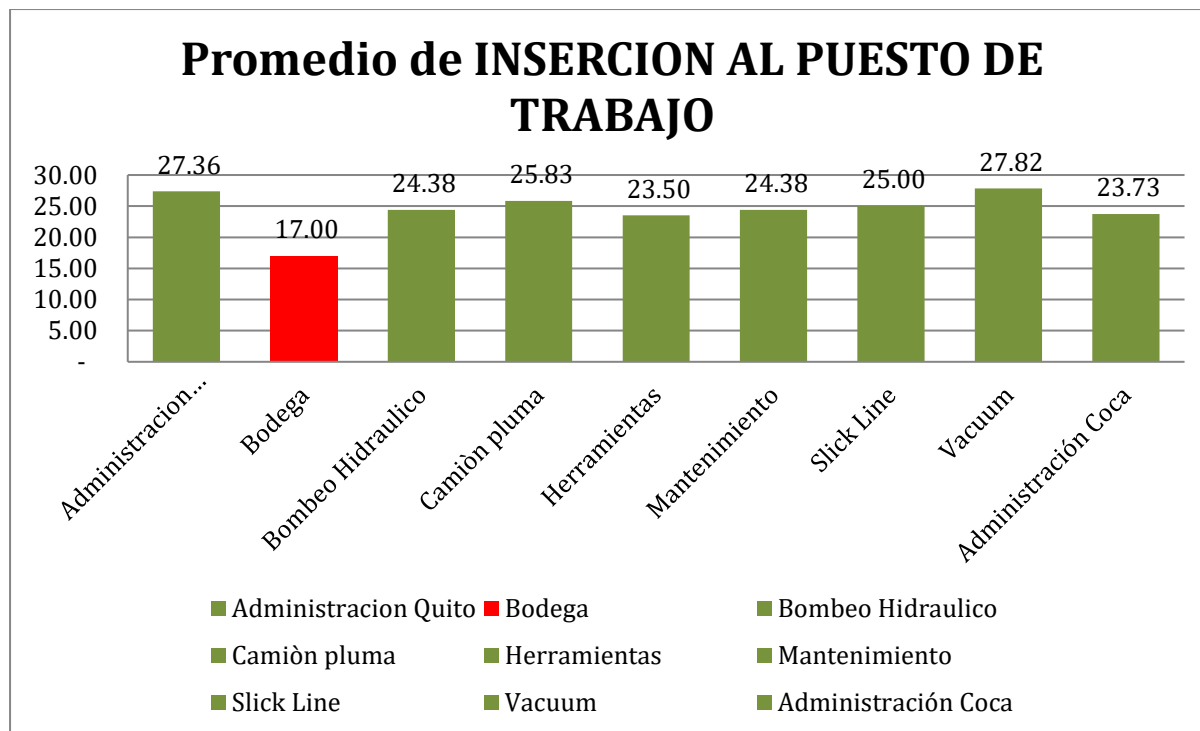
Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia (2023).

En el apartado número 1, factor de capacidad las preguntas 4 y 5 han quedado en blanco, por no disponer de capacitaciones para el desarrollo y mejora del desempeño del personal, mientras que en el apartado de “recomendaciones del jefe inmediato”, se establece que el 57% del personal, requiere de capacitaciones internas o externas, para mejorar su desempeño profesional y a su vez una revisión a su remuneración mensual, para una mejora dentro de lo personal.

Con respecto a la encuesta de clima y satisfacción laboral, realizada en el año 2021, se obtienen los resultados, mostrados en las figuras desde la 4 a la 9 correspondientes a cada apartado de evaluación, refiérase al Anexo E.

Figura 5

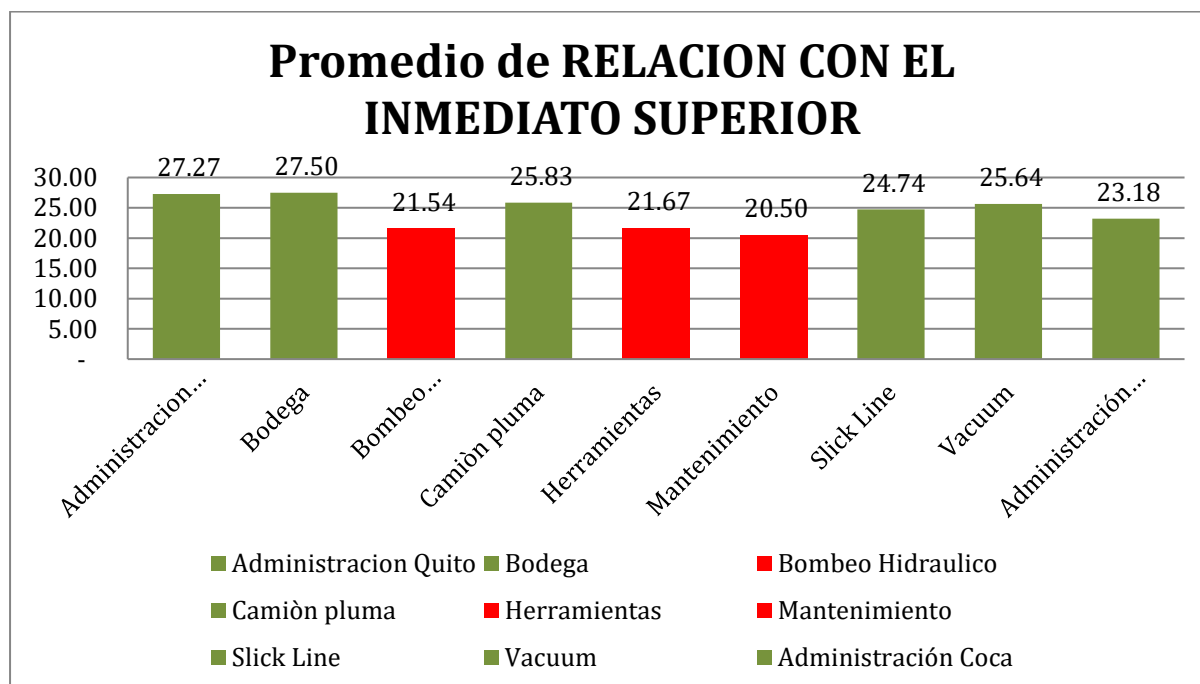
Inserción al puesto de trabajo



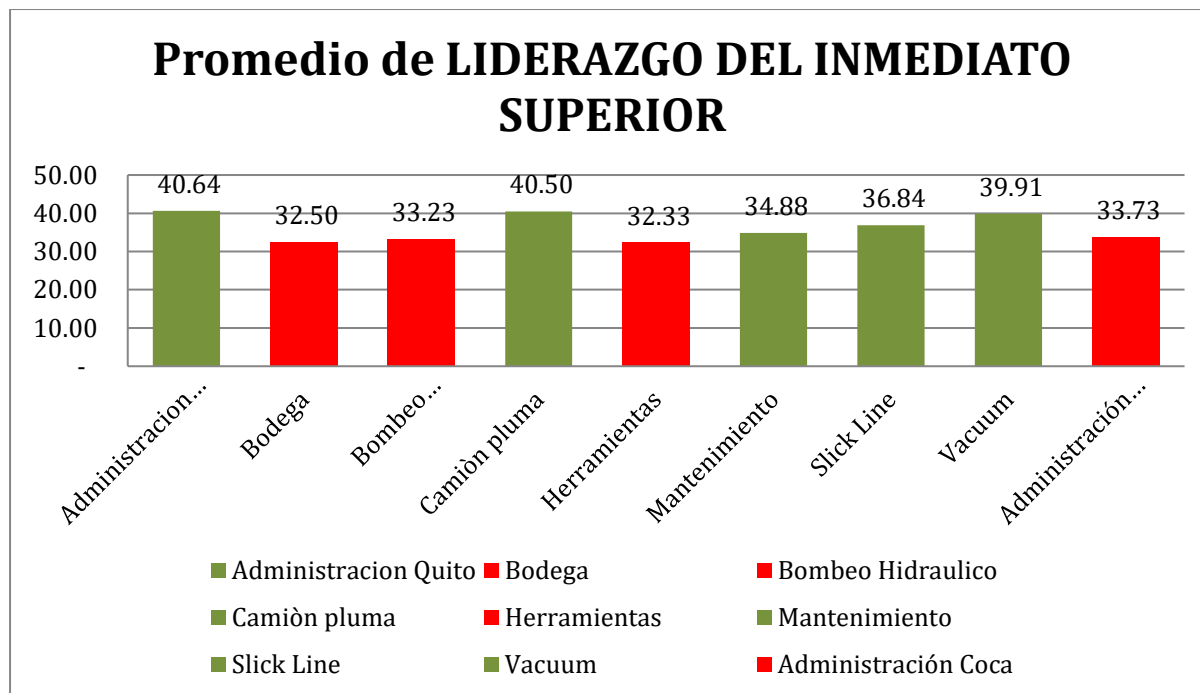
Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A (2021).

Figura 6

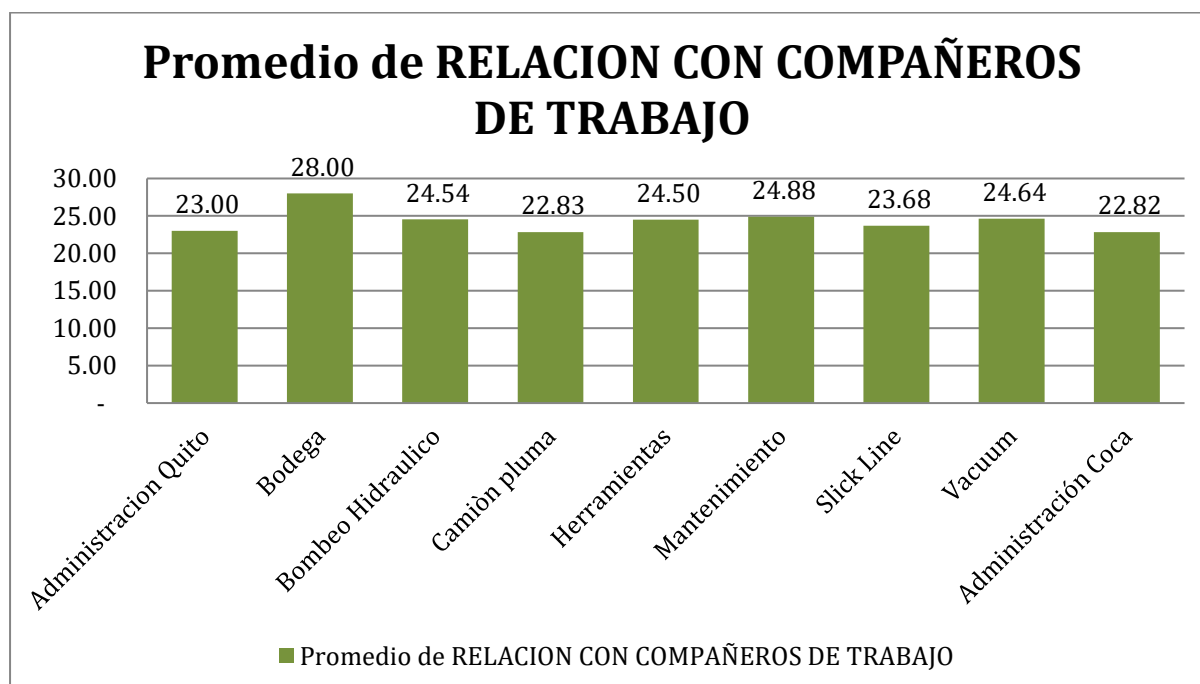
Relación con el inmediato superior



Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A (2021).

Figura 7*Liderazgo del inmediato superior*

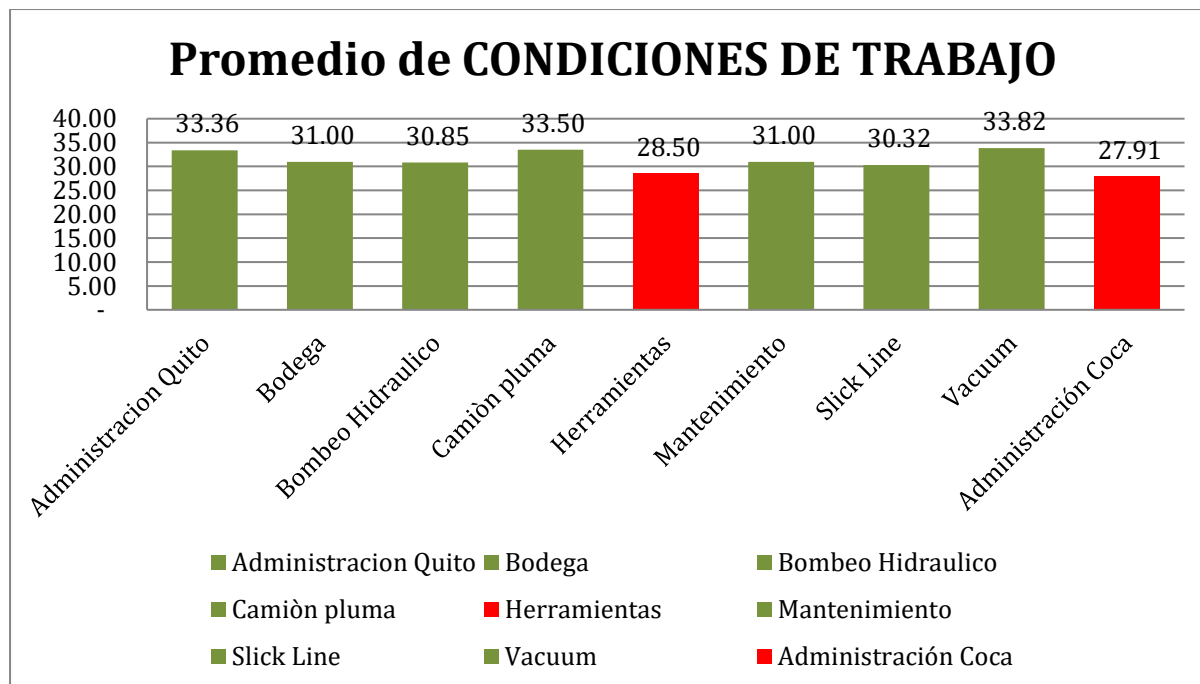
Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A (2021).

Figura 8*Relación con compañeros de trabajo*

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A (2021).

Figura 9

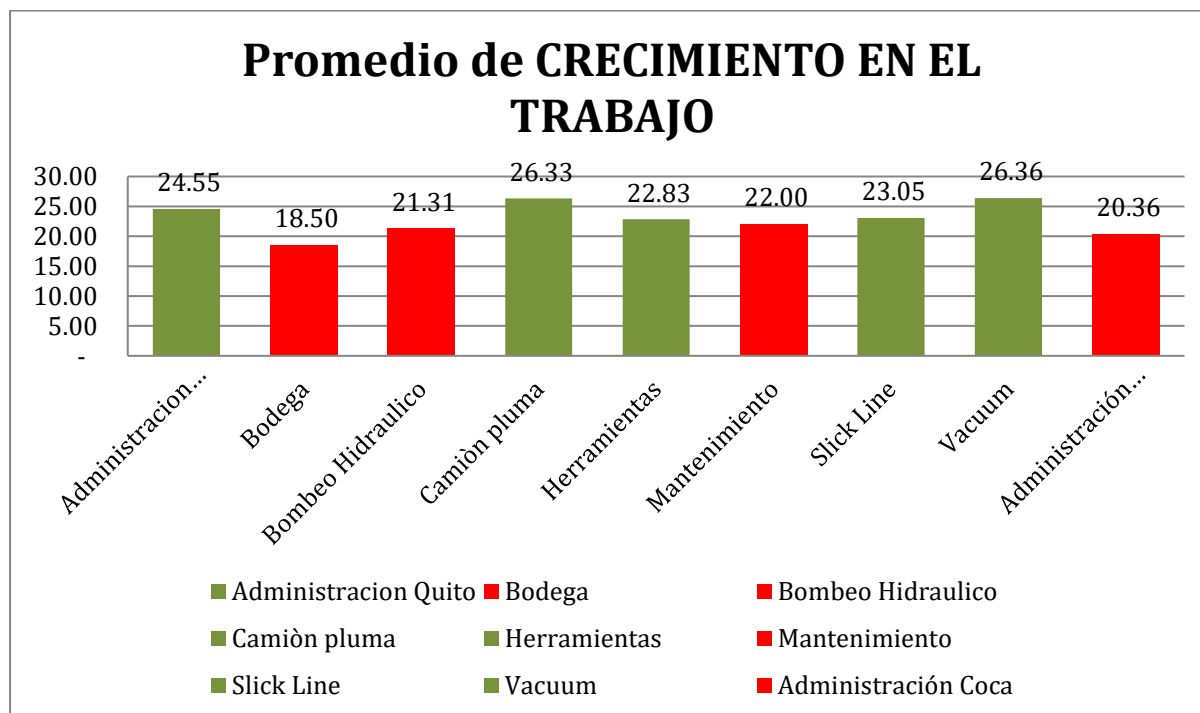
Condiciones de trabajo



Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A (2021).

Figura 10

Crecimiento en el trabajo



Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A (2021).

De este último punto de la encuesta del clima y satisfacción laboral (Crecimiento en el trabajo), se observa que crecimiento en el trabajo, en determinadas áreas, no se dispone de un plan de desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal, debido a la falta de planes de carrera y sucesión, que sean efectivos y que permitan proyectarse a mediano y largo plazo.

Al diseñar y elaborar un plan de carrera y sucesión, permitirá, abordar temas como son: Plan de capacitación, Evaluación de desempeño enfocado a cada área de servicio, encuesta de clima y satisfacción laboral, periodo de entrenamiento y /o experiencia que conlleva a aplicar algunas revisiones sobre las compensaciones.

Por no disponer de un plan de carrera y sucesión, no ha permitido desarrollar: planes de capacitación, revisión de compensación remunerativa, reducir la desmotivación del personal, reducir la baja productividad en los servicios / facturación, evitar el burnout de algunos empleados y el impacto en la imagen de la marca empleadora.

Como parte de no disponer de estos planes de carrera y sucesión, junto con la ausencia de nuevas responsabilidades, las cuales si existiesen y que deben ser compensadas económicamente, se observa que la tasa de rotación del personal durante los años 2021 y 2022, son:

$$\text{Rotación personal 2021} = \frac{\# \text{ personas que salieron}}{\frac{1}{2} * (\# \text{ personas Enero} + \# \text{ Personas Dic})}$$

$$\text{Rotación de personal 2021} = \frac{12}{\frac{1}{2} * (72 + 79)} = 15.89\%$$

$$\text{Rotación de personal 2022} = \frac{\# \text{ personas que salieron}}{\frac{1}{2} * (\# \text{Personas Enero} + \# \text{Personas Dic})}$$

$$\text{Rotación de personal 2022} = \frac{18}{\frac{1}{2}(81 + 87)} = 21.43\%$$

Como se observa, la rotación de personal, entre el 2021 y 2022, se ve incrementado en ± 6 puntos, siendo algunas de las causas de salida del personal, mediante entrevista de salida:

1. Mejores ofertas laborales, debido a:
 - i. Crecimiento profesional.
 - ii. Mejora salarial.
 - iii. Estabilidad laboral.
2. Clima y satisfacción laboral, debido a:
 - i. Falta de apoyo de los supervisores para revisión de compensaciones salariales y de capacitación.

Para desarrollar el plan de carrera, se procederá a revisar el perfil de cargo de cada empleado operativo, conocer sus competencias y experiencia y elaborar un formato que mantenga la forma de los perfiles de cargo, para que haya legibilidad y entendimiento por cada uno de ellos, este debe contener:

1. Identificación del puesto, donde se muestre: nombre del empleado, edad, cargo actual, años en la empresa, experiencia.
2. Objetivo, el cual puede ser capacitación, revisión remunerativa, etc...
3. Educación.
4. Información adicional, como son: puntos fuertes, puntos débiles.
5. Necesidades de capacitación.
6. Programas de capacitación.

7. Evaluación técnica.
8. Evaluación de desempeño.
9. Posibles puestos a ocupar y nuevas responsabilidades.
10. Observaciones generales.

Con el organigrama actual y los perfiles de cargo, se podrá diseñar los vínculos entre los diferentes puestos en la empresa. De acuerdo con ello, el objetivo es crear un mapa de carrera que sea transparente, en el cual se resuma las demandas de cada puesto de trabajo y el camino a seguir hasta llegar a ellos. Así, los empleados tendrán claro desde el primer momento cuales sus posibilidades de crecimiento dentro la organización y que pasos deben seguir para cumplir y alcanzarlos, para dar el siguiente paso, al ascenso operativo o administrativo y alcanzar sus metas profesionales y retributivas.

CAPITULO V.

Impacto financiero y laboral

El objetivo del presupuesto de recursos humanos es referirnos a los fondos con los que cuentan dicha área, para ser asignados a los procesos que gestión dentro de la empresa. Desde aquellos relacionado con: la selección, contratación, nómina, capacitaciones, desarrollo, desempeño organizacional, clima laboral, salud ocupacional, innovación tecnológica, software de gestión y costes adicionales, como el proyecto de planes de carrera y sucesión.

5.1 Presupuesto de recursos humanos

Considerando que el proceso de digitalización se enfocaría al proceso de evaluación de desempeño, clima laboral, retención de personal y planes de carrera y sucesión para el personal técnico operativo, se estima un presupuesto a los componentes de talento humano de la siguiente manera:

5.1.1 Reclutamiento, selección y contratación

En el caso de no poder retener al talento humano de la Compañía, se requiere del inicio de proceso de reclutamiento y selección, a través de la red “Socio Empleo” para cumplir con la ley amazónica “ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2021-220”.

Tabla 7*Compensación mensual – Información básica Asistente de RRHH*

Información Básica Compensación Mensual – Asistente RR.HH.		
Detalle	Valor	Observación
Sueldo	\$ 684.00	
Fondos de reserva	\$ 56.89	8.33%
Aporte patronal	\$ 76.27	11.15%
Proporcional 13er	\$ 57.00	8.33%
Proporcional 14to	\$ 37.00	5.409%
Proporcional de vacaciones	\$ 28.04	4.15%
Beneficios empresariales		
Seguro de vida	\$ 25.75	
Seguro médico	\$ 60.97	
Alimentación	\$ 60.00	
Remuneración mensual	\$ 1,085.92	Por hora= 1,085.82/240 Por hora = 4.52 USD/h

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia (2023).

Tabla 8*Datos básicos para el cálculo del presupuesto reclutamiento y selección*

Información básica		
Detalle	Valor	Observación
# de horas para subir ofertas a red Socio empleo	\$ 9.04	2 horas
Revisión de HDV de postulantes	\$ 45.20	10 horas
Información de referencias	\$ 45.20	10 horas
Entrevistas de 4 candidatos al puesto	\$ 18.08	4 horas
Inducción de ingreso	\$ 4.52	1 hora
Total	\$ 122.04	

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia (2023).

5.1.2 Plan de carrera y sucesión

En la elaboración de los planes de carrera y sucesión, el personal de recursos humanos, interactúa con los supervisores de área, para definir los requisitos, planes de capacitación, evaluaciones de desempeño a los 90 días o a un año, dependiendo del personal a ser supervisado, evaluación del clima laboral a cada empleado (anual) y encuestas de salida del personal en caso de que esto suceda.

Este proyecto de la elaboración de los planes de carrera y sucesión para el personal técnico – operativo de la Cía. Petrotech S.A., se tiene previsto realizarlo en un mes, utilizando para ello 2 horas diarias de trabajo.

Tabla 9

Valor hora del Asistente de Recursos Humanos para elaboración del proyecto

Información Básica		
Detalle	Valor	Observaciones
Revisión de formato a ser aplicado	\$ 36.16	8 horas
Meeting con supervisores de área	\$ 163.44	12 horas
Revisión de Nuevo Organigrama empresarial	\$ 9.04	2 horas
Plan de capacitación para cada nuevo perfil de cargo (Definición de Temas)	\$ 18.08	4 horas
Elaboración de planes de carrera y sucesión	\$ 36.16	8 horas
Presentación de planes de carrera a supervisores	18.08	4 horas
Total	\$ 280.96	

Nota. Elaboración propia (2023).

5.1.3 Plan de capacitación

El plan de capacitación por perfil de cargo es un punto importante a ser identificado y analizado por cada supervisor de área, ya que ello tiene relación directa con la misión de la empresa, ya que los servicios prestados son realizados por personal altamente capacitado.

En este punto, es conveniente hablar de la capacitación y aprendizaje, de manera formal y en línea, para que el personal se vaya capacitando virtualmente con plataformas interactivas, para mejorar sus conocimientos o habilidades claves.

Tabla 10*Software o plataforma interactiva de capacitación*

Información básica		
Detalle	Valor	Observación
Adquisición de software o desarrollo	--	Por definir mediante búsqueda comercial

Nota. Elaboración propia (2023).**5.1.4 Socialización del plan de carrera y sucesión**

La socialización de los planes de carrera y sucesión, una vez presentados y aprobados por Gerencia General y Gerencia Financiera, se debe preparar la presentación de los mismos hacia el personal técnico – operativo en campo, para ello, se tendrá la siguiente inversión:

Tabla 11*Costes de la socialización de los planes de carrera y sucesión*

Información básica		
Detalle	Valor	Observación
Presentación de planes de carrera y sucesión individual	\$ 289.28	64 empleados
Impresión de planes de carrera	\$ 12.80	64 empleados
Total	\$ 302.08	

Nota. Elaboración propia (2023).

5.1.5 Desempeño organizacional y clima laboral

La evaluación del desempeño por periodo de prueba o anual se lo realiza de manera manual, a través de formatos escritos al igual que la encuesta de clima laboral. Por lo que dentro del proyecto se debe revisar la aplicación de innovación tecnológica a estas encuestas, para disponer de datos reales y actualizados, sin incurrir en gasto de tiempo en la elaboración de los mismos. Por las características del proyecto, esta innovación tecnológica no se la aplicara actualmente, quedando pendiente a un futuro desarrollarla.

5.1.6 Seguridad y salud ocupacional

Debido a que el proyecto a desarrollarse no tiene implicación en lo referente a la seguridad y salud ocupacional no aplica realizar alguna estimación.

5.1.7 Innovación tecnológica

Como se mencionó en el punto de evaluación de desempeño organizacional, esta innovación tecnológica y aplicación de software, quedaría en stand by, para nueva revisión o proyecto de mejora para la compañía y el área de recursos humanos. Hay varios proveedores de este modelo de software de innovación tecnológica, como por ejemplo: "WorkMeter - Badgeville", que permite recompensar a partir de objetivos preestablecidos, siendo un modelo de gamificación para empresas.

Tabla 12*Software o plataforma interactiva*

Información básica		
Detalle	Valor	Observación
Adquisición de software o desarrollo	--	Por definir mediante búsqueda comercial

Nota. Elaboración propia (2023).**Tabla 13***Resumen de gastos de implementación del proyecto*

Resumen de gastos por la implementación del proyecto	
Detalle	Valor
Valor hora del Asistente de Recursos Humanos para elaboración del proyecto	\$ 280.96
Costes de la socialización de los planes de carrera y sucesión	\$ 302.08
Datos básicos para el cálculo del presupuesto reclutamiento y selección	\$ 122.04
Total	\$ 705.08

Nota. Elaboración propia (2023).

CAPITULO VI

Transformación digital, contratación laboral y gobernanza corporativa

En este capítulo se visualizará la contratación actual empleada por la compañía Petrotech S.A. y los distintos tipos de contratos con su posible visión a futuro desde el ámbito técnico y financiero, enfocando también su análisis al fortalecimiento de habilidades digitales que cumplan con las exigencias propias de la etapa actual, aplicando una adecuada gobernanza corporativa que este en línea con las estrategias de la compañía.

6.1 Habilidades digitales para el departamento de talento humano

6.1.1 *Colaboración plataformas digitales*

Para la elaboración del proyecto de planes de carrera y sucesión, es necesario la aplicación de plataformas digitales para poder visualizar y analizar la información de las diferentes áreas que constituyen la empresa para el cumplimiento y mejora continua del desempeño de cada una de ellas.

6.1.2 *Resolución de conflictos*

A través de estas habilidades se encontraran soluciones a los conflictos técnicos que puedan existir a través del uso de la tecnología aprovechando las facilidades y soporte técnico que esta nos brinda.

6.1.3 *Manejo de información*

Es importante para el proyecto, ya que se basa en el manejo de la información de encuestas de clima laboral, evaluación de desempeño y encuestas de salida, con el fin de determinar KPI's de gestión de manera actualizada y segura, permitiendo un análisis de información para toma de decisiones oportunas y a tiempo. Con ello se garantiza la protección de datos y la posible filtración e inadecuada manipulación de los mismos.

6.1.4 *Analizar datos*

La habilidad de analizar datos, nos permite visualizar el periodo en el cual el personal técnico – operativo de la Cía., estará listo para alcanzar y completar su plan de

carrera y posible sucesión a nuevos cargos de mayor responsabilidad, para ello se toma en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño, clima laboral, fidelidad con la empresa y experiencia.

6.1.5 *Protección de información*

Con las aplicaciones digitales, estas nos permiten tener la capacidad de crear copias de seguridad de la información y poder identificar formas de hurto de los datos que puedan afectar a la organización y al proyecto a aplicar.

6.1.6 *Comunicación digital*

Nos permite establecer los medios por los cuales se optimizará la comunicación con los trabajadores y así mejorar la gestión de los procesos en referencia tiempos de respuesta al proyecto (s) aplicado (s).

6.1.7 *Para los trabajadores*

6.1.7.1 *Comunicación digital.*

Permite que los trabajadores dispongan de una comunicación efectiva con el departamento de Talento Humano y que sus requerimientos puedan ser atendidos de manera eficaz.

6.1.7.2 *Manejo de herramientas informáticas.*

Los trabajadores pueden hacer uso de la tecnología para poder ingresar sus requerimientos, como por ejemplo: capacitaciones pendientes a cumplir, estado de certificados, etc. Adaptándose al cambio digital, que la compañía haya establecido previamente.

6.1.7.3 *Liderazgo Digital*

Para el proyecto de planes de carrera y sucesión, lo que se busca es determinar los requisitos necesarios de capacitación, desempeño y experiencia para el crecimiento profesional del personal técnico – operativo de la Cia. Petrotech, por lo que se busca transmitir conocimientos generales y específicos a través de herramientas tecnológicas,

para lo cual se necesita de un liderazgo digital el cual se encuentre direccionado a la calidad de los mismos, y deben ser evaluados la eficacia de los mismos.

El Líder digital se debe encargar de llevar estos planes de carrera y sucesión dentro de la organización a un nuevo nivel, considerado dentro de la cultura digital. Este entorno digital actualmente se encuentra en constantes cambios y evolución, donde el éxito o fracaso de esta transformación digital dependerá de las habilidades y capacidades de los colaboradores.

Consideramos que al aplicar el liderazgo digital y por tratarse de un Plan de Carrera y sucesión, tenemos que tener en cuenta que para la empresa Petrotech, es de suma importancia el trabajo en equipos; de alguna u otra forma los colaboradores se están formando, para liderar en cierto sentido un área de trabajo e inclusive estará a cargo de un equipo humano de colaboradores, para que esto ocurra se deberá empoderarlos y darles la total confianza al momento de ejecutar sus actividades. Es por ello que necesitan conocer, formarse y dominar herramientas digitales que lo puedan poner en práctica y ser embajadores de marca de la empresa.

Por tal motivo la empresa debe estar abierta a escuchar las necesidades, sugerencias de los trabajadores para fomentar el aprendizaje continuo, en base a las necesidades que han de presentar cada una de las áreas operativas de la misma, de esta manera se dinamizan y se crean espacios laborales idóneos para su desarrollo y buen desempeño.

Entre las características del liderazgo digital podemos destacar lo siguiente:

- ✓ El líder digital tendrá que conocer a fondo el entorno digital y sus oportunidades.
- ✓ Deberá ser ágil en la toma de decisiones y rápido en la capacidad de reacción.
- ✓ Tendrá que optimizar procesos aplicando métodos y haciendo uso de las novedades tecnológicas.

- ✓ Deberá permanecer atento a las nuevas oportunidades de negocio que surjan en el mercado y saber cómo actuar.
- ✓ Ser capaz de diseñar y desarrollar el plan de crecimiento.
- ✓ Capacidad de liderazgo y poder de motivación.
- ✓ Saber que no ha de ser un actor único y rodearse del resto de especialistas con talento en las áreas más importantes para trabajar en equipo.

Además de estos puntos, el líder digital ha de entender que la tecnología es un recurso que facilitará los procesos, pero no el objetivo en sí mismo (INESDI, 2022).

6.2 Contratos de trabajo (Ahora y a Futuro)

6.2.1 Trabajos de contrato ahora

La compañía Petrotech S.A. cuenta con una plantilla de 86 trabajadores en el distrito oriente, los cuales están distribuidos de la siguiente manera (Ver tabla 14).

Tabla 14

Tipo de contrato

Número	Detalle
67 personas	Nombramiento definitivo
19 personas	Contratos eventuales

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia (2023).

Como se puede observar en la tabla 14, la Cia. Petrotech S.A. la mayoría de sus trabajadores, el 78% se encuentran bajo un contrato indefinido con periodo de prueba de 90 días. También existen contratos bajo la modalidad de contrato eventual, los mismos que están ligados a contratos específicos con la *compañía* estatal EPPEC.

6.2.2 Contrato indefinido

Para la incorporación de personal nuevo, dependiendo de la actividad del mercado y contratos vigentes o a firmarse con las compañías operadoras, se establece la modalidad

de contratación de manera indefinida, que establece una contratación estable luego de los 90 días de periodo de prueba, tomando en considerando la ley amazónica “ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2021-220”, por la región donde se realizan las actividades petroleras.

6.2.3 Contrato eventual

La contratación eventual que de acuerdo al Art. 17 del código de trabajo, satisfacen necesidades específicas de los empleadores, considerando la ley amazónica de contratación “ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2021-220”.

A pesar de que la ley determina que únicamente las personas con modalidad de contratos eventuales no debe pasar el 17% del total de los empleados, en este caso se supera el porcentaje debido a los tipos de contrato que se mantiene con la operadora estatal EPPEC, que en términos generales, son contratos por periodos específicos de 2 o 3 años, dependiendo de la actividad a realizar en el ámbito de los servicios petroleros.

6.2.4 A Futuro

Se contratara a un programador para la elaboración de los cursos on-line para el personal técnico operativo, su contrato seria eventual, que cumpla con los siguientes requisitos:

- ✓ Experiencia laboral contrastada como programador
- ✓ Conocimiento de plataformas interactivas en educación
- ✓ Manejo de sistemas y diseños visuales, que le permita al usuario desarrollar capacidades efectivas a su desempeño laboral.
- ✓ Mantenerse actualizado en tendencias, técnicas y tecnologías.

Con respecto a su modalidad de prestación de servicios, serán bajo “Servicios profesionales” bajo una remuneración con las siguientes características:

- ✓ Remuneración, será pactada libremente de acuerdo a las condiciones de la empresa.
- ✓ Los servicios se prestan de forma personal.

- ✓ Jornada parcial, no estará sujeta a los horarios de la empresa
- ✓ Los pagos se realizarán mediante un proceso de facturación por servicios prestados.
- ✓ No existe exclusividad entre las partes.
- ✓ En la terminación del contrato no habrá liquidación, ni tampoco desahucio proporcional.

6.3 Gestión del Cambio

Nuestro proyecto busca implementar de manera exitosa y eficiente el proceso de digitalización de la capacitación para el desarrollo de planes de carrera y sucesión. Por lo cual, se está trabajando en conjunto con el departamento de recursos humanos y supervisores de áreas operativas para la creación, aceptación y asimilación de los cambios que este tipo de proyecto implica.

Uno de los aspectos más importantes es lograr la transformación de la cultura organizacional hacia la digitalización del proceso de capacitación y evaluación, para ello se propone las siguientes actividades:

- a. Involucrar a los altos directivos en este proceso.
- b. Involucrar a los supervisores de área y personal técnico sobre planes de capacitación para el desarrollo de los planes de carrera.
- c. Identificar líderes dentro de la organización, los mismos que deben estar alineados a este cambio, con el fin de unir a los trabajadores para la mejora del clima laboral y del desempeño.
- d. Mejorar la comunicación para este proceso de transformación, facilitando el camino para reducir la resistencia al cambio.
- e. Capacitar al personal en este nuevo proyecto para que puedan dar respuesta a las dudas o inquietudes que se vayan planteando por cada miembro de la organización.
- f. Una vez conseguida la transformación, llega el momento de consolidarlo y convertirlo en parte de la cultura de la empresa, revisión de su organigrama.

Es importante gestionar el cambio mediante la utilización de la Metodología Ágile del Design Thinking – Brainwriting.

6.4 Estrategia de comunicación

Es necesaria para la gestión de cambio para involucrar a todos los colaboradores de la organización por lo que es necesario establecer, estrategias de comunicación para reducir la resistencia al cambio, promover el sentido de trabajo en equipo y minimizar incertidumbres. Y que los empleados conozcan las novedades del proyecto en todo momento.

Tabla 15

Estrategia de comunicación

Estrategia de Comunicación		
Actividad	Responsable	A quién?
Dar a conocer el plan de carrera y sucesión – mediante reuniones en base	Recursos humanos	Personal técnico operativo
Dar a conocer el plan de capacitación de acuerdo al perfil de cargo	Recursos humanos Supervisores de área	Personal técnico operativo
Evaluar del desempeño después de la recibir la capacitación	Supervisores de área	Por persona y perfil de cargo

Nota. Elaboración propia (2023).

La gestión del cambio es un proceso agile, que utiliza la flexibilidad como clave para el éxito de la implementación de el plan de capacitación, que estará de acuerdo al plan de carrera y sucesión en base a los perfiles de cargo del personal.

6.5 Gobernanza Corporativa

La gobernanza corporativa es vital dentro de una organización cuando entran en la conversación actores y factores para la innovación de sus procesos y el crecimiento de sus colaboradores que les permita captar una mayor participación dentro de las áreas de servicios del sector petrolero.

La gobernanza corporativa permite la integración de la política, misión, visión y valores de la compañía, las cuales permiten guiar y avanzar hacia los objetivos corporativos con el fin de crecer y desarrollar nuevas oportunidades para el desarrollo profesional de los trabajadores, lo cual implica el crecimiento de la empresa, garantizando la mejora continua de la organización.

El modelo de gobierno corporativo debe proyectar transparencia en todas las actividades relacionadas a sus servicios y por ello el control a través de monitoreo, serán acciones permanentes para su correcto funcionamiento. Este control debe generar presión sobre las diversas actividades y orientará acciones correctivas inmediatas, garantizando la mejora continua de la organización.

El proyecto que proponemos necesita de cambios dentro del organigrama de la empresa, creando planes de carrera y sucesión, dentro de los cuales se llevara a cabo procesos de formación, capacitación, re-estructuración y revisión de los perfiles de cargo.

DIRECTIVOS: La Cía. Petrotech S.A es una empresa familiar con un organigrama jerárquico vertical, donde su principal responsabilidad es determinar los objetivos y estrategias que la organización debe usar para ser sostenible en el tiempo. Debe garantizar la adecuada interacción entre los colaboradores de la empresa, con los gobiernos, proveedores, clientes y comunidades.

COLABORADORES: La transformación digital representa una oportunidad para avanzar en la capacitación del personal, alineado la misión de la empresa con los objetivos de desarrollo profesional, lo que conlleva a un mejor servicio al cliente y una mejora en el employer branding de la Cia. Además, los colaboradores deben estar más capacitados y

preparados para el futuro, desarrollando nuevas competencias que impliquen mayor habilidad de comunicación (oral – escrita), liderazgo, coraje y adaptación al cambio.

PROVEEDORES: La visión de futuro requiere de acuerdos a largo plazo con este grupo de interés, por lo que los directivos deben definir su nueva visión de trabajo con los proveedores locales e internacionales y que deben adaptarse a las nuevas necesidades y demandas del mercado. Se debe definir el proceso de suministros de productos y servicios, que garanticen calidad, tiempo de entrega y mejores costes. Se debe buscar proveedores que compartan la misma visión de la Cia., para la innovación de productos y servicios.

CLIENTES: El estudio de una inteligencia de mercado, debe ser una política permanente, que nos permita desarrollar modelos de adaptación a los requerimientos o necesidades del cliente así como sus nuevos modelos de contrato. Estos deben ser transparentes para llevar a cabo la sostenibilidad del negocio de la empresa.

COMUNIDAD EN GENERAL: Cumplir con los principios y valores declarados por la compañía en referencia a las relaciones comunitarias del sector donde se desarrollan actividades de la empresa. Es fundamental mantener la responsabilidad social – corporativa en el modelo de gobernanza, cumpliendo con transparencia las leyes aplicadas al sector.

GESTION Y LIDERAZGO EJECUTIVO: El liderazgo debe ejercerse como parte de comprender las necesidades de la compañía y sus trabajadores, implementar cambios en el menor tiempo posible asegurando un impacto positivo en la organización y cargas mínimas de estrés. Los desafíos son grandes pero se debe trabajar con certeza para que las oportunidades que representa la transformación digital para la compañía es mayor.

CAPITULO VII

Indicadores para cuantificar el retorno de la inversión sobre el talento humano

En este capítulo se desarrollara indicadores financieros con respecto a recursos humanos, con información mensual proporcionada por la Cia. Petrotech S.A., con el fin de conocer y analizar la situación actual de la empresa.

7.1 Indicadores financieros

Para la elaboración de los indicadores financieros, la Cia. Petrotech S.A. nos ha facilitado información correspondiente al mes marzo del 2023, el cual nos permitirá medir el desarrollo financiero correspondiente al área de operaciones en la ciudad de El Coca para obtener información de interés para mejora continua en las operaciones.

Se realizara el cálculo y análisis del resultado de los siguientes indicadores:

- a) Valor añadido del capital humano (HCVA)
- b) Retorno de inversión de capital humano (ROICH)
- c) Retorno de inversión (ROI)

7.1.1 Valor añadido del capital humano (HCVA)

De acuerdo a “El Saratoga Institute” de PwC estima la rentabilidad media por EFT calculando el Valor Añadido del Capital Humano (VACH) o Human Capital Value Added (HCVA) con la siguiente fórmula simplificada (Términos en inglés): $VACH = (EBIT - \text{Costes totales de personal})/EFT$.

$$HCVA = \frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos} - \text{Costes Total de personal}}{\# \text{ de empleados equivalentes}}$$

Tabla 16

Detalle de valores para cálculo de HCVA

Detalle	Valor
Ingresos correspondientes al mes de marzo 2023, antes de intereses e impuestos	\$ 402,357.00
Coste total del personal, Incluye: Nomina, gastos de EPP, gastos de capacitación, etc...)	\$ 107,692.00
# de empleados equivalentes	86

Nota. Datos proporcionados por RRHH Petrotech S.A. Elaboración propia. (2023).

$$HCVA = \frac{402,357 - 107,692}{86}$$

$$\mathbf{HCVA = 3,426.45}$$

Mediante el cálculo realizado del HCVA, se ha obtenido un resultado en la rentabilidad mensual por cada trabajador de \$ 3,426.45 USD.

7.1.2 Retorno de inversión de capital humano (ROICH)

El Retorno de inversión de capital humano (ROICH) es una métrica que representa el valor en dinero, que contribuyeron los empleados en comparación con los recursos que los empleadores gastaron en ellos, entre estas: compensaciones, beneficios, capacitación y otros gastos establecidos por el mercado laboral de servicios.

$$ROICH = \frac{\text{Ingresos antes de interes e impuesto} + \text{Coste total del personal}}{\text{Coste total del personal}}$$

Tabla 17

Detalle de valores para cálculo de ROICH

Detalle	Valor
Ingresos correspondientes al mes de marzo 2023, antes de intereses e impuestos.	\$ 402,357.00
Coste total del personal, Incluye: Nomina, gastos de EPP, gastos de capacitación, etc...)	\$ 107,692.00

Nota. Datos proporcionados por Petrotech S.A. Elaboración propia. (2023).

$$ROICH = \frac{402,357 + 107,692}{107,692}$$

$$ROICH = 4.74$$

Este indicador nos muestra, que por cada \$ 1.00 USD invertido en el capital humano de la empresa, se obtiene un retorno de \$ 4.74 USD.

7.1.3 Retorno de la inversión de empleados – individual

El Retorno de la inversión (ROI) de empleados en recursos humanos hace referencia a los beneficios obtenidos por la inversión hecha en los trabajadores de manera individual. Para ello, habrá que recopilar una serie de datos financieros relacionados con la inversión en empleados y con los resultados. A partir de ahí, haremos el cálculo del ROI en RRHH.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos antes de intereses e impuestos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Tabla 18

Detalle de valores para cálculo de ROI.

Detalle	Valor
Ingresos correspondientes al mes de marzo 2023, antes de intereses e impuestos, individual	\$ 402,357.00 / 86 \$4,678,57
Coste total del personal (individual), Incluye: Nomina, gastos de EPP, gastos de capacitación, etc...)	\$ 107,692.00 / 86 \$ 1,252.23

Nota. Elaboración propia (2023).

$$ROI = \frac{4,678.57 - 1,252.23}{1,252.23}$$

$$ROI = 2.73$$

Este indicador como es mayor que 1 (ROI >1), la inversión es justificada y está generando ganancias. En caso de que el ROI < 1, se estaría generando pérdidas y se deben replantear la inversión o reducir gastos.

CAPITULO VIII.

Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones generales

1. De acuerdo a la revisión de datos y sugerencias de la evaluación de desempeño realizado en el año 2021, al personal técnico – operativo de la Cia. Petrotech.S.A, se observa que el 57% de la muestra encuestada, sugiere la creación y desarrollo de un plan de carrera y sucesión, el cual les permita un crecimiento profesional y personal de los colaboradores, y que a su vez, permita a la organización, preparar planes de capacitación, evaluaciones y de esa manera realizar los ajustes a las compensaciones remunerativas a los distintos cargos, de acuerdo al mercado laboral, considerando las mismas condiciones para los análisis respectivos.

2. De acuerdo a la revisión de la salida de personal técnico operativo, se observa un incremento de ± 6 puntos porcentuales en el 2022 con respecto al 2021, con este dato y revisando la encuesta de salida, nos ha permitido identificar y desarrollar a través del “brainwriting”, una solución a este índice revisado, la cual es el desarrollo de los planes de carrera y sucesión, los cuales al ser aplicados deben mostrar una reducción en el índice de rotación del personal, al año 2024.

3. Con la información obtenida de la encuesta del clima y satisfacción personal, figura 9, se observa que en el apartado del “crecimiento en el trabajo”, en determinadas áreas, no se dispone de un plan de desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal, debido a la falta de planes de carrera y sucesión, que sean efectivos y que permitan proyectarse a mediano y largo plazo, lo cual mejorará los resultados de la encuesta a futuro.

4. El impacto financiero de la implementación de los planes de carrera y sucesión, tiene un coste de inversión de $\pm \$ 708$ USD, lo cual no es un valor alto, pero su inversión traerá los mejores resultados en la estructura organizacional de la empresa.

8.2 Conclusiones Específicas

1. De la evaluación de desempeño, en el literal de “factor de capacidad”, los numerales correspondientes a la capacitación externa no se registran, evidenciando la falta de planificación de capacitación técnica para el personal.
2. De la encuesta del clima y satisfacción laboral, en el apartado número 6, “Crecimiento en el trabajo” hay áreas donde no se cumple con el objetivo empresarial, mostrando un valor menor al 22%, que se dispone como objetivo mínimo a cumplir.
3. De la encuesta de salida del personal, en los ítems correspondientes a: mejor oferta de empleo, mejor sueldo y mejor puesto de trabajo, representan un 62% de las razones de la salida del personal.
4. Con la estructura actual del organigrama de la Cía. Petrotech S.A., se concluye, que no se puede extender los planes de carrera y sucesión a todo el personal de la compañía, solo se puede aplicar a un determinado grupo de empleados y dependiendo de la actividad a realizar, por lo que se aplica inicialmente, al área de unidades móviles, los servicios de slick line.

8.3 Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

1. El objetivo del proyecto es elaborar planes de carrera y sucesión para el personal técnico operativo de la Cia. Petrotech S.A. El cual se ha realizado el formato a ser diligenciado por el personal y los supervisores, cumpliendo con lo deseado del proyecto.

2. La estructura del plan de carrera y sucesión, permite revisar la experiencia del personal y a su vez elaborar un plan de capacitación, este plan puede ser interno o externo y su seguimiento y evaluación respectivo.

3. Nos permite identificar los nuevos puestos a ocupar y sus respectivas responsabilidades, de acuerdo a la capacitación, experiencia y desempeño.

4. Nos permite realizar un ajuste remunerativo, de acuerdo a los objetivos, metas, desempeño, compromiso y fidelización del personal, de acuerdo al mercado laboral de la competencia.

5. Se ha realizado la revisión del impacto financiero para esta aplicación, donde se muestra los costes a invertir en el desarrollo de los planes de carrera y sucesión, no son altos y mejora la motivación del personal para seguir en su crecimiento profesional y mejora la imagen corporativa de la organización.

6. La revisión de los índices financieros aplicados a recursos humanos, nos muestra cifras positivas durante el periodo tres (P03-marzo) del año 2023. Estos índices deben ser revisados mensualmente, para determinar nuevas alternativas de mejora.

8.4 Contribuciones

8.4.1 Contribución a nivel académico

A nivel académico podemos concluir que se ha elaborado uno de los primeros pasos para que este tipo de proyecto, pueda ser utilizado como guía para futuros proyectos de mejora, donde se requiera generar un impacto en la cultura organizacional de empresas tipo familiar – privadas a nivel nacional.

8.4.2 Contribución a nivel personal

La contribución a nivel personal ha sido bastante enriquecedora, debido a que al no pertenecer al equipo de recursos humanos en sí, nos ha permitido ampliar la visión sobre el área de acción de dicho departamento, hemos podido adquirir nuevos conocimientos y competencias durante la elaboración de este proyecto, los cuales nos darán la guía para mejorar nuestro desempeño en el área personal y profesional.

8.4.3 Contribución a la gestión empresarial

Se evidencia que debido a la necesidad del mejoramiento de los procesos, para toma de decisiones gerenciales, el proyecto desarrollado tendrá un impacto a la organización, permitiendo al departamento de recursos humano generar nuevas estrategias que le permitan alcanzar objetivos corporativos evitando o reduciendo la salida de personal técnico – operativo (cualificado), reduciendo gastos, evitando problemas operativos y mejorando el clima laboral.

8.4.4 Limitaciones a la investigación

A partir del proyecto realizado, se han presentado las siguientes limitaciones:

1. El factor tiempo, fue uno de los principales limitantes, debido a que el desarrollo del proyecto realizado en la Cía. Petrotech S.A. requiere de información que es elaborada de manera manual y luego debe ser transcrita para poder revisar las tendencias, cumplimientos, revisión de observaciones y contabilizar los mismos, lo que ocasiono realizar

los análisis con datos del 2021 y junto a estos elaborar una solución a los requerimientos del personal técnico – operativo (cliente) y Gerencia General (usuario).

2. La conceptualización de las actividades de la Cia. Petrotech S.A. fue otro limitante, debido a que en el equipo de trabajo tuvo que interiorizar la actividad de dicha Cia. en el sector petrolero.

3. El poner en práctica el Plan de Carrera y Sucesión en la Cía. Petrotech S.A. será un proceso que llevara su implementación en un periodo considera como mediano plazo (1 año), para poder evaluar los resultados de dicha implementación a la estructura organizacional.

8.5 Recomendaciones

1. Implementar el plan de carrera y sucesión del personal técnico – operativo de la Cia. Petrotech S.A. bajo la autorización de Gerencia General, será de fácil acceso, con políticas claras que permitirán determinar el potencial de desarrollo de cada empleado, logrando así una mayor motivación en el desempeño de sus actividades e incremento de la productividad. Como consecuencia, se reducirán los costos en el proceso de reclutamiento de personal y salida del mismo, esto permitirá mejorar la retención del personal altamente capacitado, mejorando capacidades profesionales y personales.

2. Aplicar los planes de carrera y sucesión al personal técnico – operativo de la Cia. Petrotech S.A., se recomienda revisar la evaluación del desempeño de manera anual y la evaluación técnica de manera semestral, las mismas que deben ser sinceras y optimas, para poder implementar estrategias que impliquen la mejora continua con el fin de motivar al personal, aumentar su fidelización hacia la empresa.

3. Se recomienda, con esta implementación de los planes de carrera y sucesión, revisar y realizar los ajustes remunerativos al personal técnico – operativo de la Cia Petrotech S.A. desea y que estén de acuerdo a su desempeño, compromiso y conforme al mercado laboral a la fecha del análisis.

4. La implementación de los Planes de Carrera y Sucesión deben ser socializado a todos los empleados que participen del proceso, detallando cada uno de los requisitos que los trabajadores necesitarán cumplir para poder aplicar a las diferentes posiciones que se proponen según las necesidades del área ya que es una herramienta que permite una mejora continua de los colaboradores.

5. Se sugiere que haya un mapeo semestral de todos los planes de capacitación y evaluaciones de desempeño para así poder ejecutar el plan de Carrera y analizar objetivamente el potencial del personal técnico – operativo porque no es conveniente mantener al personal desmotivado ya que esta situación puede afectar el desempeño en sus actividades.

6. Se recomienda que las Gerencias y Supervisores en conjunto con el departamento de Recursos Humanos revisen la remuneración mensual que se aplicará a los Planes de Carrera y sucesión en la Cía. Petrotech S.A. esto incentivará al personal a participar en los diferentes procesos internos de selección, para que de esta manera cada uno conozca las oportunidades para su crecimiento dentro de la Cía.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, L. R. D., Campos, Á. F. R., & Méndez, A. G. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de administración*, 4(1), 59-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial ELearning-Vértice https://books.google.com.pe/books/about/Reclutamiento_y_Selecci%C3%B3n_de_Personal.html?id=63fIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Bizneo. (2020) Plan de sucesión empresarial: *qué es y cómo elaborarlo*. Bizneo. https://www.bizneo.com/blog/plan-de-sucesion/#Que_es_un_plan_de_sucesion
- Bizneo.(2022). Cómo acabar con la rotación de personal-Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/rotacion-personal/>
- Bohórquez, E. Perez, M. Caiche, W. Rodriguez, A. (2020). *La motivación y el desempeño laboral, el capital humano como factor clave en una organización*. Universidad y Sociedad, 385-390.
- Carrera, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Carrillo, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176505>
- Cuello, R., Fructus, R., y Panduro, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor agregado*, 7(1), 54-60. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417
- Chiavenato, A. (2018). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill. <https://login.ezproxy.umng.edu.co/login?qurl=http://www.ebooks7-24.com%2f%3fil%3d9350%26pg%3d404>
- Desiderio, K. (2016). *Diseño e implementación de un plan de carrera en la empresa ASTINAVE EP*. (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Sede Ecuador).

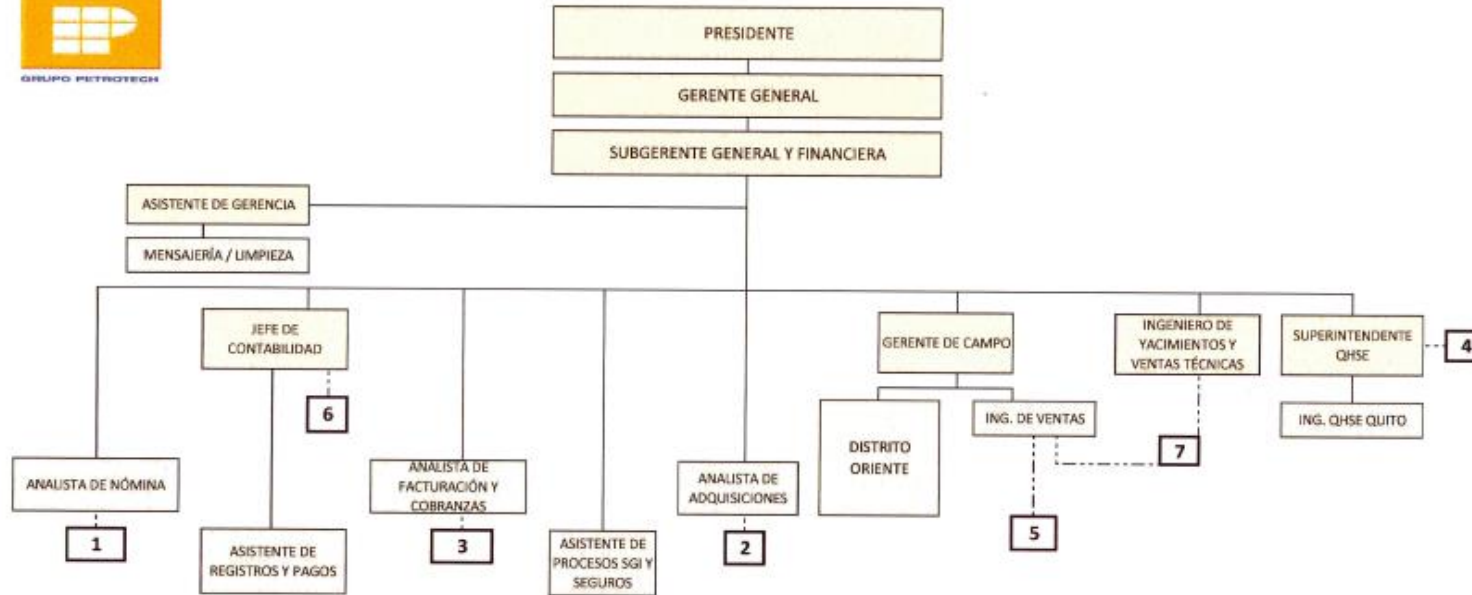
- Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. Boletín Gobierno Corporativo.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56543007/plan-de-sucesion-libre.pdf?1526071411=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPlan_de_sucesion.pdf&Expires=1676428641&Signature=av-7wWIEwc0IZwgPiGnF2FHf~BugkybdBidTrTAi9cia2pBOWqlfxprM36KDKfCPCjKy5xEPBjpXPk41k39egBtkiCK92rnZcE9dhU-ifN4g66nMIBQJ6a0VvF0FQR0M7x6kPjRukaQoNY09uPFz~iR6RMxHuc0kUq7VQJens4xUle0nWQpXvPHicf7pnocJzqFBFBvGJQtnC6mZ~mVoKw37ljN0PsQxcVr6yU-RYLOuGYC2NszHs0aTLaFBJndkfVicl6uHHOwbei8ohMpVBX2gWdRTbyuVnvUOp2-nxOGRjklZswwtZxMYSpXUeS~f-EteiuqJL0uzlnQsuWKUg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Espinosa, Y., Garzón, G., Ostos, S., Casanova, C., & Cantor, L. (2017). *Revisión investigativa sobre la teoría motivacional de la Equidad de Adams*.
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/6586>
- Euroinnova. (s.f). ¿Qué son las compensaciones y cómo implementarlas?. *Euroinnova*.
<https://www.euroinnova.ec/blog/que-son-las-compensaciones>
- García, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 1(2), 5.
https://web.archive.org/web/20180426074836id_/http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.pdf
- Garrido, S. (2021). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- Hernandez Sánchez, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), 173-186.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000100008
- INESDI. (2022). ¿Cómo ser un buen líder digital?. *Inesdi*.
<https://www.inesdi.com/blog/el-liderazgo-digital-en-el-proceso-de-transformacion-de-las-empresas/>
- Jones, G. & George, J. (2019). *Administración contemporánea*. Mc Graw Hill

- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*.
https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal&format=pdf
https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal&format=pdf
- Madero, S., & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006542>
- Martínez, M., & Acosta, J. (2012). La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc35/art06.pdf>
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38543984/50-51-2-libre.pdf?1440302559=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&Expires=1676426724&Signature=E3j45evCmsQzn9INFq7kdqSMXILJtOGhj9KFj7garUsN4G-ejksJE7sKcWQc8itpA2eBTvbYIQvYucEEuVyacStapcNY2iUDzdVFXLitZCt68NLjMoisV8ny0cQ83OAeXxHkDjPSVqWR6dU3ILSfIGZFOJ1ixpL7kXxXj~Se7Y2bEGhXE7Om~TEiHOJ1tBxVCu03wd5bmiC3Z0cCkQmJtMUjyUaDRjuWfekwe-ZJJbXtKzI5Oehcf67qN2ZfdHwBNbQtLTFdi9qQUj9-JO7RPDDRrw3cPScgvuQDU1dbhqFg8sBc3~Cuq0-ZGhcGu98F6vvuNI1~ITm4RWQ9pPwBuw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Poveda, J. (2014). *Componentes del plan carrera*.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3431>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
<https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 14(2), 225-239.
<https://www.redalyc.org/pdf/3440/344054646015.pdf>

Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursor de rotación de personal*. Universidad de Granada, 1-317.

ANEXOS

Anexo A. Organigrama Actual

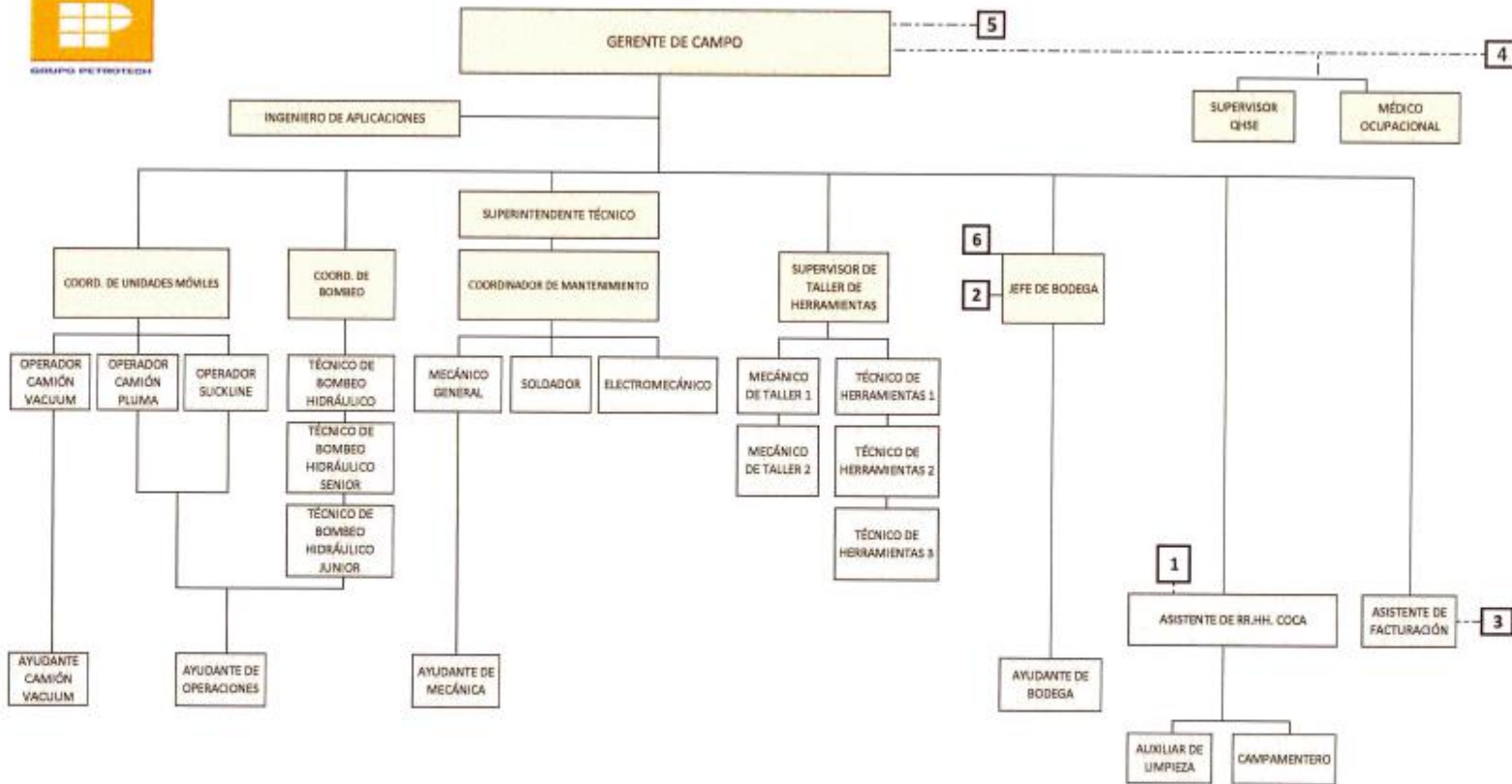


1	Reporta Asistente de personal Coca temas relacionados con RRHH a Analista de Nómina
2	Reporta Jefe de Bodega temas relacionados con Bodega a Analista de Adquisiciones
3	Reporta Asistente de Facturación (Coca) temas relacionados con facturación de servicios y productos a Analista de facturación y cobranzas
4	Reporta Supervisor QHSE (Coca) temas relacionados a QHSE a Superintendente QHSE
5	Reporta a Gerente de Campo temas relacionados a Comercialización de servicios
6	Reporta a Contadora temas relacionados con ajustes contables y control de inventarios
7	Reporta Ing. de Ventas a Ing. de Yacimientos y Ventas Técnicas programas de Herramientas de completación y contactos con clientes

18 DE JULIO 2022



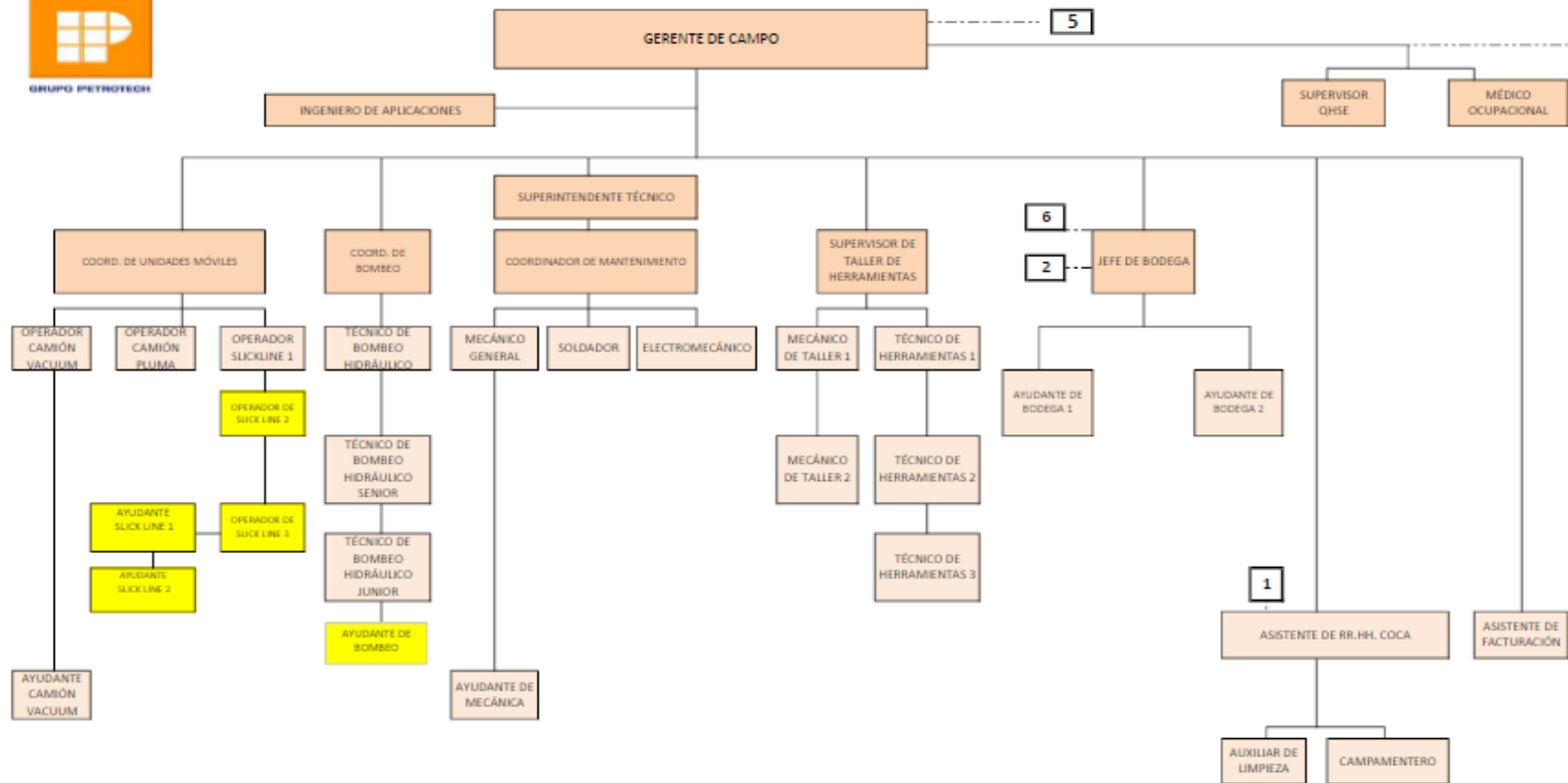
APROBADO POR: GERENCIA GENERAL



18 DE JULIO 2022

APROBADO POR: 
GERENCIA GENERAL

Anexo B. Organigrama Propuesto



3 DE Mayo 2023

APROBADO POR: _____
GERENCIA GENERAL

Anexo C. Evaluación del desempeño



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DATOS GENERALES:

Departamento: _____ Área: _____

EVALUADO

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo de trabajo: _____

Jefe inmediato o evaluador: _____

Cargo: _____

INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN:

El sistema de ponderación se referirá a una escala incremental que pasa de un nivel básico a la excelencia.

Dicha escala es la siguiente:

PUNTAJE	SIGNIFICADO
4	Excelente, supera las expectativas.
3	Muy Bueno, alcanza las expectativas.
2	Aceptable, alcanza algunas expectativas.
1	Deficiente, no alcanza las expectativas.

Esta evaluación deberá ser preparada por el jefe inmediato.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

1.- FACTOR CAPACIDAD

Permite medir la capacidad técnica del empleado según las tareas asignadas por su supervisor. Mide el grado de conocimientos adquiridos y el grado de actualización y capacitación en temas técnicos de cada área, relacionados con el cargo asignado por la Empresa.

CRITERIOS	PUNTAJE
Conocimiento de los temas asignados	
Capacidad de resolver los problemas	
Capacidad para TRABAJAR BAJO PRESIÓN	
Grado de rendimiento después de recibir capacitaciones externas	
Aplicación de conocimientos después recibir capacitaciones externas	

2.- FACTOR RESPONSABILIDAD

Es la condición previa de toda obligación y función, mide la atención, el cuidado, las precauciones, la conciencia que el empleado debe tener en la realización de las tareas inherentes a su puesto.

CRITERIOS	PUNTAJE
Grado de atención a las instrucciones impartidas	
Cuidado con las que se obtiene, usa y comunica información	
Cuidado y precauciones en el manejo de información	

3.- COOPERACIÓN

Se refiere a la predisposición, voluntad y responsabilidad para asumir tareas que involucran mayor responsabilidad que la originalmente asignada, y a la habilidad para manejar asignaciones aún bajo condiciones muy exigentes.

CRITERIOS	PUNTAJE
Grado de cumplimiento de las actividades asignadas	
Predisposición y colaboración en las tareas solicitadas.	
Colaboración y voluntad para aceptar tareas adicionales.	

4.- RELACIONES HUMANAS

Es la capacidad que el empleado tiene para desarrollar relaciones interpersonales en la Empresa.

CRITERIOS	PUNTAJE
Relaciones con los miembros del departamento asignado.	
Relaciones con el jefe inmediato superior.	
En general las relaciones con la Empresa.	

5.- TRABAJO EN EQUIPO

Se refiere a la habilidad del empleado para trabajar como miembro de un equipo y el grado de habilidad para mantener bien informado a los integrantes del grupo en cuanto al avance del trabajo y datos o sucesos que afectan o están relacionados con las tareas encomendadas.

CRITERIOS	PUNTAJE
Grado de adaptación al equipo de trabajo.	
Liderazgo asumido en el equipo de trabajo.	
Grado de participación en las decisiones del equipo.	
Grado de apoyo al éxito del grupo.	

6.- GRADO DE COMUNICACIÓN

Mide el grado de condiciones de recepción, procesamiento y comunicación de información.

CRITERIOS	PUNTAJE
Capacidad de expresión oral, para expresar conceptos y criterios.	
Capacidad para escribir de modo eficaz, claro y conciso.	
Capacidad de aceptar recomendaciones sobre los informes presentados y mejorar o corregir con criterio.	
Capacidad de pensar por sí mismo y habilidad para expresar ideas claras y con seguridad en los temas de consulta o discusión.	
Grado de participación en las decisiones sobre temas en discusión.	
Criterio para explicar con buena voluntad de aspectos técnicos.	

7.- SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES

Se refiere a la habilidad por seguir instrucciones y para actuar dentro de un plan trazado para tareas asignadas, produciendo un alto volumen de trabajo útil.

CRITERIOS	PUNTAJE
Cumplimiento de las instrucciones establecidas para la ejecución de una actividad.	
Aceptación y cumplimiento de sugerencias y recomendaciones.	
Producción de información útil y adecuada para la empresa.	

8.-COMPORTEAMIENTO

Se refiere a la manera en que el empleado transmite la impresión de ser un profesional competente, y el grado de interés de su apariencia personal, demostración de tacto, seguridad personal, cortesía y espíritu cooperativo.

CRITERIOS	PUNTAJE
Señale el grado de comportamiento.	

9.- FACTOR HORARIO Y PUNTUALIDAD

Este factor mide el grado de cumplimiento de los tiempos establecidos para el desarrollo de una tarea y horarios para el inicio de las actividades planificadas. Incluye la puntualidad para cumplir con citas y reuniones de trabajo y horarios.

CRITERIOS	PUNTAJE
Nivel de tiempo adicional para el desarrollo de una actividad.	
Puntualidad y cumplimiento de horarios de trabajo.	
Puntualidad y asistencia en reuniones y citas de trabajo.	

PUNTAJE TOTAL

10.- OBSERVACIONES DEL EVALUADOR

11.- EXPECTATIVAS

1.- Cuanto debería saber de su cargo el trabajador?

2.- Cómo se ve el trabajador de aquí a cinco años en su vida personal y/o en la profesional?

MEJORAMIENTO Y DESARROLLO

PUNTOS FUERTES:
1.
2.
3.
PUNTOS DEBILES
1.
2.
3.
RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO
1.
2.
3.

10. EVALUACIÓN CURSOS RECIBIDOS.

11. MEJORÍA LABORAL:

FIRMA DEL EVALUADO: _____

FIRMA DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

FECHA: _____

Anexo D. Encuesta de clima y satisfacción laboral



GRUPO PETROTECH

ENCUESTA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

Fecha: _____ Área: _____

Este cuestionario tiene como único fin, analizar la forma en la que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral.

INSTRUCCIONES

La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala de 1 a 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.

- 5 Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo

1.-	INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
a.	Cuando ingresé a la Empresa recibí Capacitación (Inducción)					
b.	Conozco las Políticas de la Empresa					
c.	Me capacitaron para conocer mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo					
d.	Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores					
e.	Recibí el apoyo y confianza de mi Jefe de área					
f.	Recibí el apoyo y confianza de mis compañeros de área					


2.-	RELACION CON EL INMEDIATO SUPERIOR	1	2	3	4	5
a.	Persona con la que se puede conversar de temas laborales					
b.	Persona con la que se puede conversar de temas personales					
c.	Reconoce sus errores					
d.	Separa situaciones personales de las laborales					
e.	Reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que ha salido mal					
f.	Fomenta una relación positiva entre los compañeros de área					

3.-	LIDERAZGO DEL INMEDIATO SUPERIOR	1	2	3	4	5
a.	Me brinda iniciativas que me ayudan a mejorar en el trabajo					
b.	Estimula el desarrollo de mis capacidades					
c.	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo					
d.	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento					
e.	Cuando cometo un error recibo orientación de forma adecuada					
f.	Proporciona palabras de ánimo cuando se presentan adversidades					
g.	Reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar					
h.	Planifica y organiza de forma adecuada las actividades del grupo de trabajo					
i.	Se involucra en la ejecución de las actividades del grupo de trabajo					

4.-	RELACION CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	1	2	3	4	5
a.	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de área					
b.	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo					
c.	Existe unión en el grupo de trabajo					
d.	Me siento a gusto en mi grupo de trabajo					
e.	Mis compañeros de trabajo son colaboradores					
f.	Mis compañeros de trabajo son personas confiables					

5.-	CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5
a.	Su remuneración es acorde al trabajo que realiza					
b.	Cuenta con material (equipos, herramientas, etc.) necesarios para realizar su trabajo					
c.	Se encuentra en óptimas condiciones la maquinaria y herramientas que opero					
d.	Cuenta con el espacio suficiente para realizar sus labores					
e.	Existe orden y limpieza en mi espacio de trabajo					
f.	Existe buena iluminación en mi espacio de trabajo					

Anexo E. Formato de perfil de cargo

 GRUPO PETROTECH	ISO 9001:2015 ISO 45000:2018 ISO 14001:2015	FORMATO DE PERFIL DE CARGO	VER: 2 Fecha: 10/26/2022	
1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:				
Nombre del Puesto: _____				
Área: _____				
Supervisa a: _____				
Reporta a: _____				
2.- OBJETIVO DEL PUESTO:				
3.- FUNCIONES:				
1.-				
2.-				
3.-				
4.-				
4.- EDUCACIÓN:				
A) Nivel educativo requerido		B) Títulos requeridos		
	Incompleto	Completo		
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título	
			<input type="checkbox"/> Maestría	
5.- CONOCIMIENTOS O FORMACIÓN ADICIONAL:				
A) Conocimientos principales para el puesto (cursos, talleres, seminarios, entrenamientos)				
B) Conocimientos informáticos e idiomas:				
		Nivel de dominio		
INFORMÁTICA	N/A	Básico	Intermedio	Avanzado
IDIOMAS				

Anexo G. Entrevista de salida

ENTREVISTA DE SALIDA

Datos generales

NOMBRE:	CARGO:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SALIDA:
JEFE DIRECTO:	CIUDAD:

Señale (X) la causa por la que deja su empleo

1 Mejor oferta de Empleo		¿En qué empresa?
2 Mejor Sueldo		¿Cuánto?
3 Mejor puesto de Trabajo		¿Cuál?
4 Mejor Clima Laboral		Relate brevemente si mantuvo algún conflicto interno y con quien/nes.
5 Otras Causas		5.4 Por enfermedad / embarazo
5.1 Por Viaje		5.5 Por negocio propio
5.2 Por estudio		5.6 Por baja en la producción
5.3 Por calamidad doméstica		

Ambiente Laboral: exprese su opinión sobre los siguientes aspectos.

Su opinión acerca de su jefe

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	------	--

¿Por qué?

El compañerismo en su área de trabajo.

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	------	--

¿Por qué?

El sitio donde desempeñó su trabajo (espacio físico, máquinas, herramientas, infraestructura)

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	------	--

¿Por qué?

Los beneficios que ofrece la empresa

- Seguro Médico Privado
- Seguro de Vida
- Seguro de Accidentes Personales
- Uniformes
- Vuelos (solo si aplica)
- Viáticos
- Reembolso de Gastos

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	------	--

¿Por qué?

Su sueldo percibido fue?

Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	------	--

¿Por qué?

Capacitación: Inducción Inicial ()

Capacitación ()



Excelente		Muy Bueno		Bueno		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	------	--

¿Por qué?


Comentarios Adicionales

Firma: _____

Fecha: _____

La información recolectada en este documento será de exclusivo uso interno y confidencial
--

Anexo H. Plan de Carrera y Sucesión

 GRUPO PETROTECH	ISO 9001:2015 ISO 45000:2018 ISO 14001:2015	PLAN DE CARRERA & SUCESION	VER: 1 Fecha: 11/05/2023
1.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:			
Nombre del empleado: _____ Edad: _____ Cargo actual: _____ Fecha de ingreso: _____ Años en la empresa: _____ Tiempo de experiencia: _____ Supervisor inmediato: _____ Fecha de realización: _____			
2.- OBJETIVO			
3.- EDUCACIÓN:			
A) Nivel educativo requerido		B) Títulos requeridos	
	Incompleto	Completo	
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller
<input type="checkbox"/> Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título
			<input type="checkbox"/> Maestría
4.- INFORMACION ADICIONAL:			
A) Puntos fuertes del empleado (habilidades por las que el empleado se destaca al desempeñar su trabajo).			
B) Puntos debiles del empleado (aspectos que repercuten negativamente en su trabajo)			

5.- NECESIDADES DE CAPACITACION

Programas de capacitacion tecnica - administrativa - recursos humanos - paquetes informaticos, cursos especificos, entrenamientos que requiere el empleado para desarrollar mejor su trabajo

6. PROGRAMAS DE CAPACITACION REALIZADOS [Fecha de inicio - Fecha culminacion - en proceso]

7.- EVALUACION TECNICA (Realizada por el supervisor inmediato, esta debe ser acorde a los objetivos empresariales. Ejemplo: Reduccion de gastos, Buena elaboracion de service ticket, Cero fallas y cero accidentes, comunicaci3n clara, etc...)

8.- EVALUACION DE DESEMPEÑO (Anual de acuerdo a Anexo)

9.- POSIBLES NOMBRAMIENTOS (puestos que podr3a ocupar en caso de ser necesario, o que podr3a ocupar en caso de ser promovido)

10.- OBSERVACIONES GENERALES

11. FIRMAS

_____ Empleado	_____ Supervisor
-------------------	---------------------

12.- CONTROL DE CAMBIOS

Nro	Fecha	Tipo de Modificación	Revisado	Aprobado